

Anne Hartikainen, Leena Packalen, Kaija Saarinen

# ILONA

## Verkostoitunut kehittämishanke päivähoidossa ja vanhustyössä



**Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B•21**

**Ilona  
Verkostoitunut  
kehittämishanke  
päivähoidossa ja  
vanhustyössä**

**Anne Hartikainen, Leena Packalen, Kaija Saarinen**

2007 Vantaa

Copyright © tekijät  
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

ISSN 1458-7238  
ISBN 978-951-799-121-6

Editat Prima Oy, Helsinki 2007

# Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	ILONA-hankkeen syntyminen	6
1.2	ILONA-hankkeen organisoituminen ja verkostoitunut toimintatapa	8
1.3	Perusanalyysistä työyhteisökohtaisesti räätälöityihin tavoitteisiin	10
2	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPANA	13
3	ILONA-HANKKEEN ARVIOINTI	17
3.1	Realistisen arviointitutkimuksen soveltaminen hankkeessa	17
3.2	Arviointitiedon keruu ja analysointi	18
4	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	22
4.1	Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kyselyn (QPS) tulokset	22
4.2	Kehittämistyö työntekijöiden ja lähiesimiesten arvioimana	26
4.2.1	Työyhteisön ilmapiirin, tiedonkulun ja työn sisällön kehittäminen	26
4.2.2	Päivähoito ja vanhustyö tunnekuormittavana työnä	30
4.1.1	Kehittämistyön jatkuminen	33
4.3	Verkostoituminen - yhteistoimintaa ja yhteisöllistä kehittämistä	34
4.4	Ohjausryhmän käytäntö kehittämistyön tukena	36
5	KEHITTÄMISTYÖTÄ EDISTÄNEET JA ESTÄVÄT TEKIJÄT	38
6	AVAINTULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	42
6.1	Tärkeimmät tulokset	42
6.2	Tutkimuksellisesti mielenkiintoiset tulokset	43
7	POHDINTA	45
7.1	Työhyvinvointi, laadun kehittäminen ja johtajuus	45

7.2 Hyvät käytänteet	46
7.3 Oppimiskokemukset ja kehittämissuhteet	47
LÄHTEET	50
LIITTEET	53

Anne Hartikainen  
Yliopettaja, THL  
Laurea

Leena Paakkala  
Lehtori, TtL  
Laurea

Kaija Saarinen  
Lehtori, KM  
Laurea

# 1 JOHDANTO

Tämä raportti on kuvaus ILONA-hankkeessa (ILONA - verkostoitunut kehittämishanke päivähoitossa ja vanhustyössä) tehdystä kehittämistyöstä ja sen arvioinnista. ILONA-hanke toteutettiin vuosina 2003 – 2005. Hankkeen tavoitteena oli sekä työntekijöiden että koko työyhteisön työhyvinvoinnin lisääminen, asiakkaiden saaman palvelujen laadun kehittäminen ja lähiesimiestyön tukeminen. Tavoitteena oli myös tukea työyhteisöjen verkostoitumista niin, että niissä jo olemassa olevia hyviä työkäytänteitä, osaamista ja innovaatioita voidaan vaihtaa hankkeen aikana. Hankkeen lähtökohtana oli, että työntekijöiden oman työn kehittämisen kautta myös työhyvinvointi lisääntyy. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyessä myös asiakkaan saaman palvelun laatu paranee.

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen tutkimus- ja kehittämistoiminnan kohde sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Työntekijöiden ikääntymisen, kasvavien tehokkuusvaatimusten ja työelämän kiihtyvän muutosvauhdin myötä työntekijöiden työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työntekijöiden toivotaan pysyvän työssä entistä pidempään. Samaan aikaan kuitenkin työntekijät haluavat siirtyä pois työelämästä mahdollisimman varhain. Työelämässä pohditaan yhä useammin, miten työntekijät jaksaisivat ja motivoituisivat pysymään työssä pidempään. (Ojala & Ahonen 2005,21-22.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä työntekijän henkilökohtaista että koko työyhteisön yhteistä työhyvinvointia. Ennen kaikkea työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittymistä sellaiseksi, että jokainen voi olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä organisaatiolle että työntekijälle itselleen. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, työvälineet ja työprosessit. Johtamisella on hyvin olennainen merkitys työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Johtaminen vaikuttaa suoraan muun muassa työmotivaatioon, sitoutumiseen ja henkilöstön resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. (Rauramo 2004, 33; Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työhyvinvoinnin edistäminen ja työn kehittäminen lähtevät liikkeelle arjen uudelleen ajattelemisesta, arkisen toiminnan tiedostamisesta ja uudelleen suuntaamisesta. Tämän raportin lähtökohtina ovat olleet työntekijöiden arkisen työn ja sen kehittämisen arvostaminen ja kuvaaminen mahdollisimman autenttisesti. Olemme soveltaneet ILONA-hankkeen kehittämistyössä toimintatutkimuksen teoreet-

tisia periaatteita ja hankkeen arvioinnissa realistisen arviointitutkimuksen lähestymistapaa. Lähtökohtana sekä toimintatutkimuksen että arviointitutkimuksen hyödyntämisessä on ollut realistinen lähestymistapa. Realistisella lähestymistavalla halutaan korostaa hankkeessa mukana olleiden toimijoiden aktiivisuutta ja kykyä muuttaa työyhteisön sosiaalista maailmaa sekä erilaisten sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden vaikutusta työyhteisöissä (Kuusela 2005,71).

ILONA-hanke on osa Laurean tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan tavoitteena on tukea alueellisia, paikallisia ja yrityskohtaisia kehittämishankkeita. Tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla voidaan vaikuttaa työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen ja uusien innovaatioiden syntyyn. Laurea ammattikorkeakoulussa toteutetaan Learning by Developing –toimintamallia. Toimintamalli on kehittämispohjainen uutta luova oppimisprosessi, joka sisältää autenttisuuden, tutkimuksellisuuden ja kohtaamisen ulottuvuudet. Tutkiva oppiminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa integroidaan ammattikorkeakoulun pedagoginen tehtävä, tutkimus- ja kehittämis-tehtävä sekä aluekehitystehtävä. Tutkivan oppimisen tavoitteena on tuottaa tutkittuun tietoon perustuvaa tietämistä, kontekstin ja sen ilmiöiden ymmärtämistä, tekemisen osaamista ja erilaisten tilanteiden hallintakykyä. Laureassa on tavoitteena, että tutkiva työtapana ja tutkiva elämänsäsenne ovat osa jokaisen opettajan ja opiskelijan arkea. (Raij 2003, 54 - 55; Tutkimus- ja kehittämistyön strategia 2004,6; Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pysalo, R., & Lonka, K. 2005,15.)

## **1.1 ILONA–hankkeen syntyminen**

Idea ILONA-hankkeen perustamisessa syntyi vuoden 2002 alussa Keski- ja Pohjois-Uudenmaan kuntien ja kaupunkien sosiaali- ja terveystoimen johtavien viranhaltijoiden aloitteesta Laurea-ammattikorkeakoulun alueellisessa neuvottelukunnassa. He esittivät, että Laurean Järvenpään toimipisteessä (tuolloin Tuusulanjärvi-instituutti) aloitetaan naisvaltaisille aloille suunnattu pitkäkestoinen kehittämishanke. Perusteluina oli tarve kehittää työntekijöiden työhyvinvointia, työkäytäntöjä, henkilöstön ammattitaitoa sekä tukea naisjohtajuutta ja yrittäjyyttä. Lähtökohtana oli työntekijöiden ikääntyminen ja työyhteisöissä tapahtuneet muutokset. Taustalla oli kuntien taloudellinen tilanne, jolloin työyhteisöillä ei ollut juurikaan mahdollisuuksia omaehtoiseen koulutukseen ja kehittämistyöhön. Tavoitteena oli tukea työyhteisöjen verkostoitumista niin, että olemassa olevia hyviä työkäytänteitä, osaamista ja innovaatioita voidaan kehittämissankkeen aikana jakaa ja hyödyntää. Merkittävänä lähtökohtana oli myös Uusimaa toimin-

taympäristönä, missä väestö ikääntyy nopeasti, ja nuoria ei kiinnosta hakeutuminen mm. vanhustyöhön. Pitkän tähtäimen tavoitteena oli saada vanhustyön ja ylipäänsä hyvinvointialan imagoa parannettua.

Hankeluonnoksen perusteella hankkeeseen ilmoittautui 11 työorganisaatiota, jotka olivat mukana syksyllä 2002 tehdyssä perusanalyysissä. Pääasiallisina työyhteisöjen toiminnan analysointi- ja kehittämismenetelminä olivat työntekijöiden ja lähiesimiesten tapaamiset, joissa koottiin heidän näkemyksiään työyhteisöjen nykytilanteista ja kehittämistarpeista. Työntekijöiden ryhmätilanteissa sovellettiin tuplatiimi-menetelmää. Tavoitteena oli saada kaikkien työyhteisön jäsenten ääni kuuluville. Jokaisen ryhmätilanteen lopussa tehtiin yhteinen päätös siitä, mitkä ovat ne kehittämistavoitteet, jotka ryhmästä halutaan nostaa tuleviksi kehittämistavoitteiksi. Ryhmähaastattelutilanteita järjestettiin yhteensä 20. Työntekijöiden työhyvinvointia kartoitettiin Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden -yleiskyselyn (QPSNordic, *General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*, 2001) avulla.

Kehittämishankkeessa oli mukana kahdeksan työorganisaatiota. Mukana oli kaksi yksityistä vanhusten hoivakotia, yksi säätiön ylläpitämä vanhusten palvelutalo, kolme kunnallista palveluasumisen yksikköä, yksi kunnallinen vanhusten päiväkeskus, yhden kunnan ryhmäperhepäivähoito ja järjestön ylläpitämät kaksi päiväkotia. Työorganisaatiot sitoutuivat osallistumaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Mikä sitten sai heidät lähtemään mukaan tähän kehittämisprosessiin? Tärkeimpinä syinä olivat nimenomaan työntekijöiden ikääntyminen, työyhteisöissä tapahtuneet muutokset ja niiden edellyttämä osaamisen kehittäminen. Päivähoidossa haluttiin panostaa erityisesti lapsilähtöisyyden kehittämiseen ja vanhemmuuden tukemiseen. Mukana oleva ryhmäperhepäivähoito oli vastikään perustettu kokoamalla yhteen aikaisemmin yksin työskennelleet perhepäivähoitajat, mikä tarkoitti siirtymistä yksintyöskentelystä tiimityöhön. Kaikissa vanhustyöyhteisöissä oli tarve kehittää dementoituneen asiakkaan kohtaamisen taitoja ja kirjaamisen käytäntöjä. Hoito- ja palvelusuunnitelmien dokumentointi ei vastannut kaikilta osin nykyisen lainsäädännön edellyttämiä vaatimuksia. Kahdessa vanhustyön organisaatioissa asetti vastikään tehty muutos vanhainkodista palveluasumiseen uusia vaatimuksia työlle ja työntekijöiden osaamiselle. Haluttiin myös tiivistää eri vanhustyön yhteisöjen välistä yhteistyötä. Haasteena oli ennen kaikkea palvelujen laadun kehittämisen ja erityisesti sen dokumentointi. Tiedossa oli jo tuolloin, että yksityiset vanhus- ja päivähoidon palvelut tullaan jatkossa kilpailuttamaan.

Lähiesimiesten oman työn kehittämisen keskeisiksi tavoitteiksi nousivat ikäjohdaminen ja kehittämistyön johtaminen. Haasteina nähtiin lisäksi eri-ikäisten ih-



misten erilaiset tarpeet, vahvuudet ja valmiudet ja se, miten nämä huomioitaisiin itse arjen työssä.

ILONA -hankkeessa oli tavoitteena kehittää työyhteisöjen toimintaa pitkäjännitteisesti. Hankkeessa mukana olevilla työyhteisöillä ei ollut juuri mahdollisuutta panostaa taloudellisesti työn kehittämiseen. Haasteena on ollut joissakin työyhteisöissä sijaiskielto, jolloin sijaisia ei ole voinut palkata tai sijaisia ei ole ollut saatavissa. Tämä on johtanut kierteeseen, jossa henkilökunta väsyä ja sairastomien määrät lisääntyvät. Pitkäjännitteinen kehittämistyö antaa henkilökunnalle aikaa kehittää ja vakiinnuttaa uusia toimintatapoja osaksi omaa työtä. Tämä hanke sai rahoituksen Työministeriön Työelämän kehittämisohjelmasta.

## **1.2 ILONA-hankkeen organisoituminen ja verkostoitunut toimintatapa**

ILONA-hankkeen perusanalyysi toteutettiin syksyllä 2002 ja varsinainen kehittämishanke ajoittui ajalle 1.3.2003 – 30.9.2005. ILONA-hankkeessa oli mukana kahdeksan työorganisaatiota, joista neljä oli julkisen sektorin, kaksi järjestön ylläpitämää ja kaksi yksityistä yritystä. Hankkeen periaatteena oli paitsi räätälöity kehittämistyö työyhteisöissä, myös verkostomainen toimintatapa. Hankkeessa järjestettiin koko hankkeen verkostotapaamisia sekä päivähoiton ja vanhustyön omia verkostotapaamisia. Lisäksi johtajilla oli oma lähiesimiesten verkostonsa. Kehittämishanke käynnistyi työorganisaatioissa järjestetyillä järjestäytymiskokouksilla, joissa sovittiin hankkeen käynnistäminen ja suunniteltiin konkreettisesti kehittämistyön toteuttaminen.

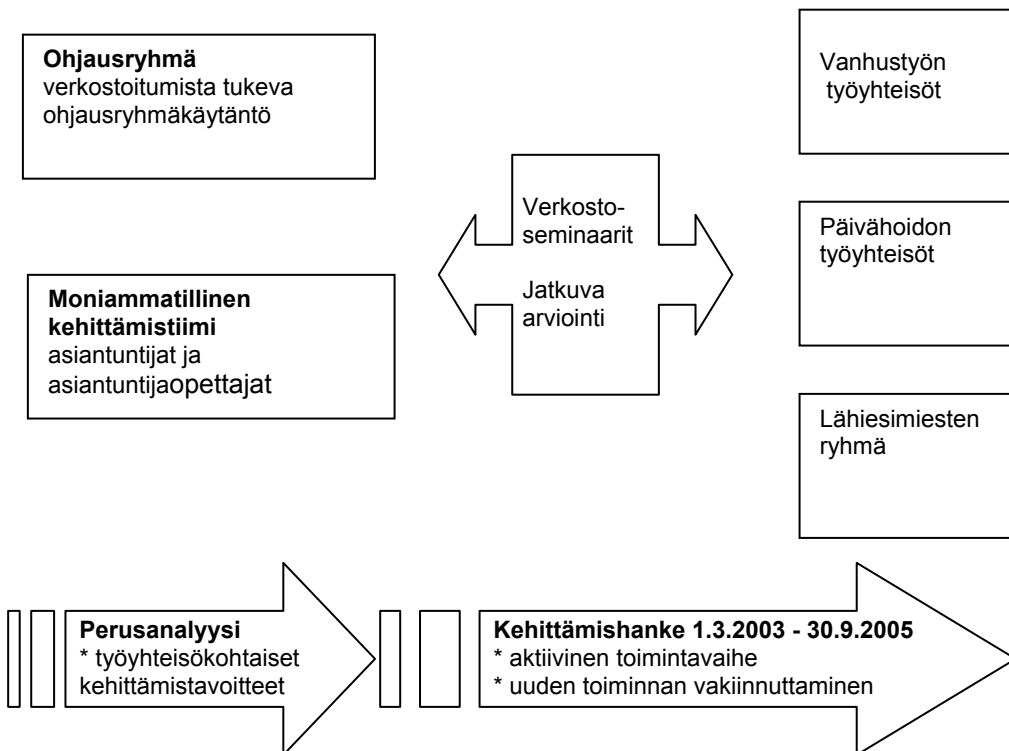
Laurea-ammattikorkeakoulu vastasi ILONA-hankkeen suunnittelusta ja organisoinnista sekä kehittämistyön koordinoinnista. Lisäksi Laurea vastasi rahoitushakemuksista ja niihin liittyvästä raportoinnista sekä hankkeeseen liittyvän tutkimustoiminnan koordinoinnista ja toteuttamisesta. Hankkeen johtoryhmänä toimi ohjausryhmä, joka nimettiin perusanalyysivaiheessa lokakuussa 2002. Ohjausryhmän tehtävänä oli hyväksyä projektin toiminta- ja taloussuunnitelma, seurata projektin etenemistä ja arvioida sen tuloksia. Ohjausryhmän jäseniksi valittiin sekä päivähoiton että vanhusyhteisöjen henkilökunnasta yksi johdon, yksi henkilöstön ja yksi yksityisen tai järjestön ylläpitämän organisaation edustaja. ILONA-hankkeen ohjausryhmä on kokoontunut yhteensä 13 kertaa. Ohjausryhmän kokoonpano esitellään liitteessä 1.

Moniammatilliseen asiantuntijaryhmään kuuluivat hankkeessa mukana olevat pysyvät asiantuntijat ja Laurean Järvenpään toimipisteen opettajat. Pysyviä asiantuntijoita hankkeessa olivat alusta alkaen freelance-tutkija ja työyhteisökoulut-

taja Kirsi Kivinen ja verkostoterapeutti Leena Löfberg. Kirsi Kivinen oli ILONA-hankkeessa merkittävässä roolissa sekä työyhteisöiden että ohjausryhmän kehittämistyön tukijana. Leena Löfberg toimi asiantuntijana sekä verkostoseminaarissa että johtajien työnohjaajana. Syksyllä 2004 hankkeeseen mukaan tulleita asiantuntijoita olivat työnohjaajat Leena Turpeinen ja Eero Väisänen. Moniammatillisen asiantuntijaryhmän laurealaisten opettajajäsenten tehtävänä oli toimia hankkeen käytännön toteutuksen organisoijana ja työntekijöiden kehittämistyön tukijoina. Jokaiselle työyhteisölle nimettiin oma asiantuntijaopettaja. Heidät valittiin työyhteisöjen kehittämistarpeiden ja opettajien erityisosaamisen perusteella.

Työyhteisöjen lähiesimiehet toimivat työyhteisöjen ILONA-yhteyshenkilöinä. Kehittämishankkeen käynnistyessä keväällä 2003 nimettiin myös työntekijäyhteyshenkilöt mukana olevissa työyhteisöissä. Vuonna 2004 otettiin Kirsti Kivisen aloitteesta käyttöön toimintamalli, jossa ohjausryhmä kokoontuu vuorotellen kussakin työyhteisössä, jolloin käydään läpi kyseisen työyhteisön kehittämishanketta. Ohjausryhmässä oli mukana kyseisen työorganisaation työntekijät esittelemässä kehittämistyötä ja asiantuntijana Kirsi Kivinen, joka kommentoi kunkin työyhteisön kehittämistyötä. Näin ollen ohjausryhmä tutustui kaikkien työorganisaatioiden kehittämistyöhön. Ohjausryhmä ei vierailut työyhteisöissä, vaan niiden kehittämistyötä käytiin läpi Järvenpään Laureassa tiloissa.

## VERKOSTOITUMINEN



Kuvio 1. ILONA-hankkeen organisaatiokaavio.

### 1.3 Perusanalyysistä työyhteisökohtaisesti räätälöityihin tavoitteisiin

Kehittämishankkeen alussa työyhteisöissä työskenteli yhteensä 129 työntekijää. Hanke laajeni syksyllä 2003 mukaan tulleella 21 työntekijällä. Näin ollen hankkeessa oli mukana yhteensä 150 työntekijää. Jokaisessa työyhteisössä oli omat tavoitteet, mutta joitakin tavoitteita nousee kaikille yhteiseksi. Niitä olivat työntekijöiden jaksamisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen sekä tiimimäisen toi-

mintatavan vahvistaminen. Toimiva työyhteisö ja yhdessä hyväksi havaitut, toimivat työkäytännöt lisäävät työhyvinvointia. Tässä raportissa kehittämistyön tavoitteet (taulukko 1) esitellään päivähoiton ja vanhustyön tavoitteina työorganisaatioiden anonyymiteetin säilymiseksi.

Taulukko 1. Työorganisaatiot ja kehittämistyön tavoitteet

Työorganisaatio	Kehittämistyön tavoitteet toteuttamissuunnitelmassa
<p><b>Päivähoidon työyhteisöt</b></p>	<p>Konstruktivistisen näkemyksen vahvistaminen päivähoitos- sa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arvokeskustelun käynnistäminen yhteisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden saavuttamiseksi</li> <li>• ilmaisukasvatuksen tukeminen (lastenkulttuurin edistäminen)</li> </ul> <p>Lapsilähtöisyyden ja vanhemmuuden tukemisen edistäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisen ajattelutavan kirkastaminen</li> <li>• verkostoituminen vastaavien hankkeiden kanssa</li> </ul> <p>Henkilökunnan jaksamisen tukeminen muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimityötaitojen kehittäminen, yhteiset pelisäännöt tiimissä</li> <li>• työnkuvien selkiyttäminen</li> <li>• toiminnan suunnittelun kehittäminen</li> </ul> <p>Ammatillisuuden ja yhteisöllisyyden lisääminen Toiminnan vakiinnuttaminen</p>
<p><b>Vanhustyön työyhteisöt</b></p>	<p>Asiakaslähtöisyys ja voimavarakeskeisyys asiakastyön periaatteeksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virikkeellisuuden edistäminen</li> <li>• hoito- ja palvelusuunnitelmatyöskentelyn kehittäminen</li> <li>• omaisten tukeminen</li> </ul> <p>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arvokeskustelun käynnistäminen ja yhteisistä hoitoperiaatteista sopiminen</li> <li>• dementoituvan ja psykogeriatrisen asiakkaan kohtaaminen</li> <li>• kuntouttava työote toimintatavaksi</li> </ul> <p>Henkilökunnan jaksamisen tukeminen muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimityön kehittäminen</li> <li>• perehdyttämisen kehittäminen</li> <li>• tiedonkulun kehittäminen, yhteiset pelisäännöt toiminnalle</li> <li>• ”kiireen tunteen” väheneminen</li> </ul> <p>Muutosprosessista vakiintuneeseen toimintaan Verkostoituminen ja kiinnittyminen lähialueeseen</p>
<p><b>Lähiesimiehet</b></p>	<p>Johtamistyön tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teemoina: ikäjohtaminen, naisjohtajuus ja johtaja kehittämistyön tukena</li> </ul>

## 2 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPANA

Opettajien johdolla säännöllisesti kokoontuneet kehittämis- ja työnohjausryhmät olivat kehittämistyön punainen lanka ja näissä ryhmissä työntekijät esimerkiksi analysoivat omaa työtään ja työn tekemisen tapoja. ILONA-hankkeen kehittämistyön teoreettisena viitekehyksenä on sovellettu toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Seuraavaksi määritellään lyhyesti toimintatutkimus ja esitellään hankkeessa käytetyt kehittämismenetelmät.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimista. Kuulan (2002) mukaan toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu kiinteästi tutkittavana olevan kohdeyhteisön elämään ja pyrkii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan yhdessä määritellyt ongelmat, saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tutkija ja kohdeyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä ongelman ja ilmiön ilmenemistä, keräävät tietoa ilmiöstä ja pohtivat sen synty- ja kehitysehtoja ja kokeilevat uusia ratkaisuvaihtoehtoja.

Toimintatutkimuksen perusideana on syklinen prosessi, jossa aiemmat kokemukset ja nykyiset havainnot luovat pohjan erilaisten tilanteiden tulkinnalle. Sen perusteella kykenemme tekemään valintoja ja luomaan toiminnallemme vaihtoehtoja. Tulkintaa ja valintaa seuraa toiminta, jonka tulokset ohjaavat tarkentamaan tulkintaa. Olennaista on ihmisen kyky rakentaa informaation päälle merkityksiä, jotka tekevät mahdolliseksi erilaistuvan ja ei-reaktiivisen toiminnan. Orientoitumisen sykli on samalla myös oppimisen perussykli. Toimintatutkimukselliseen spiraaliin kuuluvien syklien pyrkimyksenä on kehittää toimintaa joka kierroksella. Perusspiraalin muodostavat syklit toiminnan suunnittelu, itse toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Toinen sykli käynnistyy reflektoinnin jälkeen tarkistetulla suunnitelmalla ja sen toteutuksella ja havainnoinneilla, joita sitten taas toisen syklin loppuksi reflektoidaan. (Linturi 2003.) Kehittämistyöhön osallistuvat ovat aktiivisia osallistujia, jolloin kehittämistyön tutkijoiden ja kehittäjien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen.

Toimintatutkimus soveltuu hyvin käytännönläheisen tutkimuksen ja kehittämistyön lähtökohdaksi. Myös ILONA-hankkeessa pyrittiin kehittämissryhmissä auttamaan työntekijöitä tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttaan ja käytäntöä. (Metsämuuronen 2000; Kuula 2002.)

ILONA-hankkeen kehittämismenetelmiä olivat

- kehittämisryhmät
- työnohjaus
- verkostoseminaarit
- työyhteisökohtaiset kehittämisiltapäivät
- parhaiden käytänteiden jakaminen verkostossa (*benchmarking*)
- sisäiset konsultit.

Hankkeen kahdeksassa työorganisaatiossa toimi yhteensä 11 kehittämistyöryhmää ja kahdeksan työnohjausryhmää. Jokaisella ryhmällä olivat omat kehittämistavoitteensa ja kehittämisprosessinsa. Jokaiseen työorganisaatioon oli nimetty työntekijät, jotka vastasivat kehittämistyöstä ja opettaja-asiantuntija, jonka tehtävänä oli ohjata ja tukea työyhteisön kehittämistyötä. Hankkeessa mukana olevat lähiesimiehet toivoivat työnohjausta vapaamuotoisempaa ryhmää, joka tukisi heitä kehittämistyön eteenpäin viemisessä työyhteisöissä. Hankkeen aikana toimi kaksi lähiesimiesten työnohjauskellista ryhmää.

Osa ryhmistä oli selkeästi *kehittämisryhmiä* tai *työnohjausryhmiä*. Toisaalta joissakin ryhmissä ryhmän luonne muuttui kehittämisryhmästä työnohjaukseksi. Ryhmien tavoitteena oli, että kaikki työntekijät olisivat koko prosessin ajan tiiviisti mukana ryhmässä. Tavoite ei kuitenkaan voinut toteutua muun muassa vuorotyön, lomien ja sijaispuolan vuoksi. Työn luonne päivähoitossa ja vanhustyössä vaatii myös, että työyhteisössä on aina työntekijöitä paikalla. Kehittämisryhmissä oli asiantuntijaopettajan lisäksi myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

Kehittämisryhmissä käytettiin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan ohessa myös yhteistoiminnallisen oppimisen ja dialogioppimisen menetelmiä. Yhteistoiminnallinen oppiminen (Seppälä 2000) lisää solidaarisuutta, toisista välittämistä ja tuottaa parempia tuloksia kuin yksintyöskentely. Oppimisen keskeisiä piirteitä ovat positiivinen riippuvuus, vastuu, vuorovaikutuksen tukeminen, sosiaalisten ja ryhmätaitojen harjaannuttaminen ja toiminnan itsearviointi. Ryhmän jäsenten menestyminen riippuu ryhmän menestymisestä ja toisin päin. Positiivista riippuvuutta edistävät yhteiset tavoitteet ja tietoisuus siitä, että tavoitteita ei voi saavuttaa yksin. Positiivista riippuvuutta syntyy ja onnistunut vuorovaikutus toteutuu vain, jos jokainen jäsen kantaa vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Dialogioppiminen (Tynjälä 2003; Aarnio & Enqvist 2004) taas voidaan määritellä kahden tai useamman ihmisen väliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tarkoituksena on erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden vaihtaminen. Kuten yhteistoiminnallisessa oppimisessä myös dialogioppimisessä ajatellaan, että oppimisen tärkein voimavara on ihmisten kanssakäyminen.

Dialogiopimisessa on tarkoitus muodostaa yhteinen oppimisen kohde ja tulkita sitä jossain sovitussa käytännön kannalta mielekkäässä tilanteessa. Oppimisen kohteeksi voidaan rajata sellaisia työelämän tilanteita, jotka on katsottu jostain syystä tärkeiksi. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi jokin tunteita herättävä lasten kasvatus- ja ohjaustilanne. Dialogiopimiselle on tunnusomaista, että osallistujat voivat nostaa esiin vaihtoehtoisia näkökulmia kohteesta pelkäämättä tulevansa arvostelluksi, tuomituksi tai torjutuksi. Tavoitteena on muokata yhteistä kohdetta yhdessä ja luoda sille vaihtoehtoisia, perusteltuja ratkaisuja. Dialogiopimisessa henkilö voi kehittyä aloittajasta ekspertiksi esimerkiksi vertailemalla omia kokemuksiaan toisten kokemuksiin. Oppimisen ja kehittymisen alueet laajenevat, kun tietoa ei vain jaeta vaan koko ryhmä pyrkii luomaan uutta tietoa kyseenalaistamalla vallitsevia käytänteitä ja toimintatapoja. Dialogiopiminen vaatii kykyä keskustella taitavasti. Taitavan keskustelijan ominaispiirteitä ovat kyselevä ja tutkiva ote valintojen tekemiseen. Myös aktiivinen, osallistuva kuuntelu on tärkeää. Dialogiopimisessa vuorovaikutuksen tavoitteena on selittää muille osallistujille, ei taistella oman näkökulman puolesta. Aarnio & Enqvist (2004) korostavat dialogiopimisen dialogin eettistä perustaa kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Aktiivinen osallistuminen, sitoutuminen keskusteluun, vastavuoroinen suhtautuminen ja reagoiminen, avoin ja vilpitön ilmaiseminen, kunnioittava suhtautuminen ryhmän jäseniin ja minäkeskeisyydestä vapaa vuoropuhelu ja vuorokuuntelu ovat haasteita kaikille dialogiin osallistuville.

*Verkostoseminaarit* toimivat paitsi uuden tiedon välittäjinä myös keskustelun foorumina, joissa vaihdettiin osaamista ja kokemuksia. Verkostoseminaaareja järjestettiin kerran vuodessa syksyisin koko verkostolle ja keväisin erikseen päivähoidolle ja vanhustyölle omat verkostoseminaarinsa. Seminaareissa oli mukana erityisasiantuntijoita. Hankkeessa pyrittiin myös muilla tavoilla aktiivisesti tukemaan työyhteisöjen välistä osaamisen, *parhaiden käytänteiden (benchmarking)* ja innovaatioiden vaihtoa. Hyviä käytänteitä nostettiin esille muun muassa verkostoseminaaareiden aikana tehdyissä pienissä porinaryhmissä ja yhteisessä keskustelussa.

ILONA-hankkeen tavoitteena oli myös hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista käyttäen heitä *sisäisinä konsultteina*. Tavoitteena oli lisätä työpaikkojen mahdollisuuksia saada ideoita ja rohkaistua luovaan kehittämistyöhön. Työyhteisöissä oli työntekijöitä, joilla oli erityisosaamista esimerkiksi dementoituvien asukkaiden kohtaamisesta, muun muassa validaatiomenetelmää käyttäen tai ilmaisukasvatukseen liittyvää osaamista, jota voitiin hyödyntää myös muissa työyhteisöissä. Käytänteiden vaihtoa tapahtui myös ohjausryhmän kokousten yhteydessä. Toi-



minta ei kuitenkaan ollut järjestelmällistä. Työkierto jäi hankkeen aikana vähäiseksi.

## 3 ILONA-HANKKEEN ARVIOINTI

### 3.1 Realistisen arviointitutkimuksen soveltaminen hankkeessa

Arvioinnin haasteena on, miten voimme tehdä näkyväksi tutkimus- ja kehityshankkeen aikana tehtyjä arkisia, konkreettisia muutoksia ja muutosten takana olevia mekanismeja? Miten tuottaa tietoa arjesta? ILONA-hankkeessa oli tavoitteena kokonaisvaltainen työyhteisön analysointi, jolloin kehittämistyötä on tarkasteltava eri suunnista. Hankkeet ovat aina aikaan ja paikkaan sidottuja, joten niiden arviointi edellyttää hankkeessa mukana olevien työorganisaatioiden tuntemista. Jokaisen ILONA-hankkeessa mukana olevan työyhteisön kehittämistyö oli oma prosessinsa, jolla oli oma sisäinen logiikkansa, joten sitä ei voi tarkastella kuin omassa kontekstissaan. Opettajilla, jotka ovat vastanneet kehittämis- ja työnohjausryhmien toiminnasta, on ollut mahdollisuus tarkastella työyhteisön toimintatapoja ja kulttuuria työyhteisön sisältä päin. He ovat päässeet hyvin lähelle työyhteisöjen arkista työtä ja sitä sosiaalista todellisuutta, jossa kehittämistyötä tehdään. Hankkeen aikana opettaja, jolla on ollut samassa työorganisaatiossa 2 – 3 kehittämisryhmää, on ollut fyysisesti läsnä työyhteisössä jopa 70 – 100 tuntia. Tuona aikana hänelle on kertynyt runsaasti tietoa työyhteisön sisäisistä prosesseista ja niihin liittyvistä kehittämistyötä estävistä ja edistävästä tekijöistä.

ILONA-hankkeen arvioinnissa sovellettiin realistista arviointitutkimusta, joka perustuu tieteelliseen realismiin. Realismin lähtökohtana on, että sosiaalinen maailma nähdään avoimena ja muuttuvana järjestelmänä. Ilmari Rostilan (2001, 17-18) mukaan hankkeen onnistumista on perinteisesti arvioitu koeasetelmien avulla, joka kuitenkin on usein hyvin hankala tai myös eettisesti mahdotonta järjestää. Empirismiin perustuvaa arviointitutkimusta on kritisoitu pelkästään tuloksiin ja vaikutuksiin keskittymisestä, jolloin ei olla kiinnostuneita siitä, mistä tulokset tulevat. Arvioijat eivät ole kiinnostuneita hankkeeseen liittyvistä prosesseista ja interventioista. Konstruktionistista lähestymistapaa hyödyntävässä arviointitutkimuksessa selvitetään eri toimijoiden näkökulmia ja kokemuksia analysoimalla hankkeessa aikaansaatuja tuotoksia (Rostila 2001, 17 - 18; Korteniemi 2005, 18).

Realistisessa arviointitutkimuksessa puolestaan korostuu arvioinnin kohteena olevan arkisen todellisuuden monimuotoisuus, joka edellyttää erilaisten lähestymistapojen ja aineistonkeruumenetelmien käyttöä. Arkisen työn arviointi edellyt-

tää menetelmiä, joilla arjen käytännöt saadaan esille. Se tarkoittaa muun muassa hiljaisen tiedon analysointia ja esille nostamista ja ammattilaisten työn esiin tuomista. Olennaista on kehittämistyöhön osallistuvien vahvistaminen ja asiantuntemuksen tukeminen eli toimijalähtöinen kehittäminen. (Seppänen-Järvelä 1999,203; Haverinen 2002, 1 - 2.)

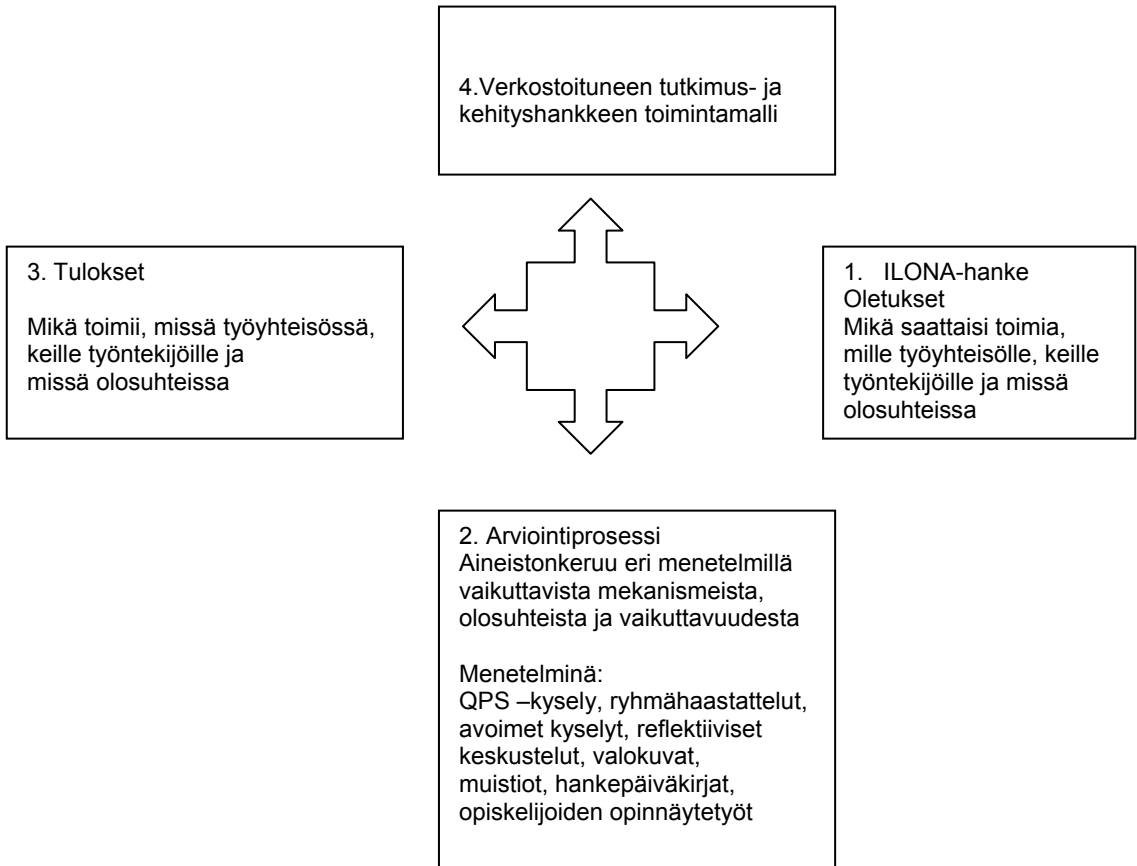
Arvioinnin lähtökohtana on, että kehittämishanketta ei voi arvioida kokonaisuutena yhdellä kerralla, vaan kehittämistyötä tarkastellaan jatkuvasti täydentyvänä prosessina, syy-yhteyksiä koskevana oletusten ketjuna. Realistisen arviointitutkimuksen tehtävänä on selvittää, ”mikä toimii, kenen kohdalla ja missä olosuhteissa”. Tarkastelun kohteena on jokin teoreettinen ajatus tai idea siitä, mikä saa aikaan ja mitä. Arvioinnissa analysoidaan erilaisten mekanismien ja interventioiden, kontekstin ja tulosten välisiä yhteyksiä. (Rostila 2000, 2001; Pawson & Tilley 2002.)

### **3.2 Arviointitiedon keruu ja analysointi**

ILONA-hankkeen arviointi perustuu kehittämisprosessin jatkuvaan arviointiin ja erilaisten aineistonkeruumenetelmien käyttöön. Lähtötilanteen kartoituksen ja loppuarvioinnin välistä eroa mitataan Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyn (QPSNordic, *General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*, 2001) avulla. Hankkeen aikana tapahtuneita muutoksia arvioidaan eri toimijoiden itsearviointien, haastattelujen ja hankkeesta kirjattujen dokumenttien avulla. Hankkeessa on koottu työntekijöiden kokemuksia ryhmähaastattelujen ja lähiesimiesten kokemuksia yksilöhaastattelujen avulla sekä väli- että loppuarvioinnissa. Kehittämistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä on analysoitu muun muassa refleктоivan keskustelun menetelmän eli selkiyttävän puheenvuoron avulla (Kivinen ym. 2002)

Analysoimme kehittämistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä kehittämis- ja työnohjausryhmissä muun muassa refleктоivan keskustelun menetelmän avulla (Kivinen ym. 2002; Arnkil & Eriksson & Arnkil 2000). Refleктоivan keskustelun lähtökohtana on, että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija. Jokaisen tulee myös saada puheenvuoro keskustelussa ja saada siten äänensä kuuluviin. Jokainen vastaa vuorollaan refleктоiviin kysymyksiin, joita voivat olla esimerkiksi seuraavat: Millaisia kokemuksia sinulla on tähän mennessä toiminnasta? Mitä konkreettisia asioita on kehitetty työyksikkösi työssä ja toimintatavoissa? Mitä positiivisia asioita asiakkaiden elämässä näet? Mitä pitäisi kehittää/muuttaa? Mitä tukea toivot jatkossa? Mitä muuta haluaisit sanoa? Refleктоivat keskustelut ja jatkuva arviointi ovat tärkeitä, sillä pitkäkestoisessa hankkeessa kehittämisen

kohteet ja siten myös arvioinnin kohteet voivat muuttua hankkeen aikana. Työyhteisöjen kehittämisprosessien jatkuva kirjaaminen on olennainen osa jokaisen työyhteisön omaa kehittämistyön seurantaa.



Kuvio 2. ILONA-hankkeen realistisen arvioinnin kehä (soveltaen Pawson & Tilley 2002, 84 - 85; Karjalainen ja Blomgren 2004,29).

Toimintamallin kirkastaminen oli eräs ILONA-hankkeen tärkeimmistä haasteista. Rostilan (2000, 19) mukaan realistinen arviointitutkimus haastaakin projektiarvioinnin tekijät ja tilaajat panostamaan aikaisempaa enemmän projektien toiminta- ja ajattelumallien selventämiseen ja niihin sisältyvien oletusten koetteluun. Hankkeen luotettavuutta ja onnistumista arvioidaan paitsi sillä, miten tarkasti ke-

hittämistoimintaa on kuvattu, myös sen hyödyllisyydellä käytäntöön. Hanke voi olla onnistunut, vaikka kaikkia sille asetettua tavoitteita ei ole saavutettu. (Rostila 2000; Kainulainen 2004.)

Sekä väliarvioinnissa keväällä 2004 että loppuarvioinnissa 2005 käytettiin avointa kyselylomaketta (Liite 2). Väliarvioinnissa palautettiin yhteensä 70 ja loppuarvioinnissa 45 lomaketta. Lomakkeen sai täyttää joko yksin tai ryhmässä. Lomakkeita oli loppuarvioinnissa täytetty selkeästi useammin yhdessä kuin ensimmäisellä kerralla. Esimiesten haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi, joihin osallistui seitsemän esimiestä. Loppuarvioinnissa haastateltiin viiden työyhteisön työntekijöitä ja lähiesimiehet. Haastattelijoina toimivat opettajat. Haastattelut jaettiin niin, että työyhteisön kehittämistyötä ohjannut opettaja haastatteli työyhteisöjä, joissa hän ei ollut toiminut hankkeen aikana. Koulutusalojohtaja Eija Rinta haastatteli työnohjaajina toimineet asiantuntijat ryhmähaastatteluna. Sosionomiopiskelijat litteroivat haastattelunauhut sosiaali- ja terveystieteiden tutkiminen ja kehittäminen - opintojakson oppimistehtävän yhteydessä. Litteroituja aineistoja kertyi yhteensä 156 sivua (esimiesten haastattelut yhteensä 71 sivua, työntekijöiden ryhmähaastattelut yhteensä 64 sivua ja työnohjaajien haastattelu yhteensä 21 sivua).

Opiskelijat ovat tehneet ILONA-hankkeessa kuusi opinnäytetyötä ja muita opintoja yhteensä 282 opintopisteen verran (Liite 3). Yksi opinnäytetyö perustuu QPSNordic-kyselyn avulla saatuun aineistoon. Muut opiskelijat ovat koonneet tutkimusaineiston itsenäisesti. Opinnäytetöiden tuottama tieto on tukenut hankkeen työntekijöitä heidän työnsä sisällön kehittämisessä. Kehittämisen ja työnohjausryhmiin opiskelijat eivät sen sijaan ole osallistuneet.

Laadulliset aineistot on käyty läpi systemaattisesti mutta ei tieteellisen tutkimuksen ehtojen mukaisella tarkkuudella. Haastatteluaineistojen lisäksi on raporttia laadittaessa käytetty tukena projektipäiväkirjan muistiinpanoja, ohjausryhmän muistioita, verkostoseminaareissa tai kehittämisryhmissä tehtyjä työyhteisön kehittämiseen liittyviä välitehtäviä. Tulosten esittelyyn on liitetty runsaasti suoria lainauksia hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden ja muiden toimijoiden vastauksista. Niiden avulla pyritään tuomaan työntekijöiden ääni esiin ja valottamaan työyhteisöjen arkista työtä ja työntekijöiden kokemuksia. Lainauksien yhteydessä ei ole tarkoituksellisesti mainittu työyhteisöä, ettei vastaajia pystyittäisi tunnistamaan.

Kvantitatiivinen aineisto kerättiin QPSNordic-kyselyn avulla. Kysely on tarkoitettu apuvälineeksi mitattaessa työn psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä organisaation kehittämishankkeissa, selvitettäessä työoloissa tapahtuvia muutoksia ja työn ja terveyden välistä suhdetta koskeissa tutkimuksissa. QPSNor-

dic -kysely koostuu monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät seuraavia työn psyykkisiä ja sosiaalisia osa-alueita: työn vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet, työn ennustettavuus ja hallinta, sosiaalinen tuki, johtajuus, työilmapiiri, perheen ja työn välinen suhde, työn merkitys ja organisaatioon sitoutuminen sekä työmotiivit. Täytettäviä kohtia kyselyssä on 123. (QPSNordic -käsikirja. 2001. 7.) Ensimmäiseen hankkeen alussa tehtyyn kyselyyn vastasi 102 henkilöä ja toiseen 84 henkilöä. Kvantitatiivisena aineistona olleet kyselyt ja niiden vastaukset on koodattu SPSS -tilasto-ohjelmaan. Analyysissa käytetyt tilastolliset taulukot ja kuviot on tehty SPSS-ajoina. Joissakin yksittäisissä tapauksissa apuna on käytetty myös Excel-ohjelmaa. Kvantitatiivinen aineisto on muokattu summamuuttujiksi QPSNordic -käsikirjan (2001, 20–23) ohjeiden mukaan. Kysymyksiä on yhdistetty teemoiksi käsikirjan ohjeiden mukaan ja näiden teemojen summamuuttujat on laskettu. Tämän lisäksi jokainen yksittäinen kysymys on ajettu omaksi taulukokseen tai kuviokseen.

Kvantitatiivista aineistoa on analysoitu vertaamalla hankkeen alussa ja lopussa tehtyjen kyselyjen vastauksia keskenään sekä tekemällä näistä vertailuista johtopäätöksiä siitä, kuinka hanke on vaikuttanut vastaajiin. Koko aineisto on käsitelty ja raportointi tehty niin, että yksittäisiä hankkeessa mukana olleita työorganisaatioita ei pystytä identifioimaan.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksia. Pääpaino tulosten esittelyssä on hankkeen eri vaiheissa kootulla laadullisella aineistolla. Ensiksi kuitenkin tarkastellaan QPS -kyselyn tuloksia summamuuttujien perusteella. Varsinaiset lopulliset tulokset raportoidaan yksityiskohtaisemmin tradenomi opiskelija Satu Kettusen opinnäytetyössä, joka on valmistunut marraskuussa 2006.

### 4.1 Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kyselyn (QPS) tulokset

QPSNordic -kyselylomake koostuu monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät seuraavia taulukossa 2 tummennettuna olevia osa-alueita: työn vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet, työn ennustettavuus ja hallinta, sosiaalinen tuki, johtajuus, työilmapiiri, perheen ja työn välinen suhde, työn merkitys ja organisaatioon sitoutuminen sekä työmotiivit. Kysely mittaa työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Taulukossa 2 esitetään kaikkien työyhteisöjen tulokset summina. Mitä korkeampi summaluku on, sitä myönteisempi tulos on.

Taulukko 2. Yhteenveto kaikkien työyhteisöjen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden arvioinneista hankkeen alku- ja loppuvaiheessa. (summamuuttujen keskiarvot)

	<b>Asteikon keskiarvo Alkuvaihe (n=102)</b>	<b>Asteikon keskiarvo Loppuvaihe (n=84)</b>
<b>Työn vaatimukset</b>		
Työn määrälliset vaatimukset	3,2	3
Päätöksenteon vaatimukset	3,4	3,3
Oppimisvaatimukset	2,8	2,7
<b>Rooliodotukset</b>		
Työroolin selkeys	4,6	4,6
Rooliristiriidat työssä	2,5	2,7
<b>Vaikutusmahdollisuudet työssä</b>		
Työn haasteellisuus	4,3	4,2
Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon	2,7	2,5
Vaikutusmahdollisuudet työtahtiin	2,3	2,3
<b>Ennustettavuus työssä</b>		
Ennustettavuus seuraavan kuukauden aikana	4,2	3,9
Ennustettavuus seuraavan kahden vuoden aikana	3,2	3,1
Haasteiden etsiminen työssä	3,6	3,5
<b>Työn hallinta</b>		
Hallinnan kokeminen	4	4,1
<b>Sosiaalinen vuorovaikutus</b>		
Esimiestuki	3,6	3,5
Työtoverien tuki	4,3	4,3
Tuki ystäviltä ja sukulaisilta	3,8	3,8
<b>Johtaminen</b>		
Valtuuttava johtaminen	3	3
Johtamisen oikeuden- mukaisuus	3,1	3
<b>Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri</b>		
Innovatiivinen ilmapiiri	3,5	3,4
Tasa-arvo	1,6	1,5
Henkilöstön huomioon otto	2,4	2,2
<b>Sitoutuminen organisaatioon</b>	3,2	3,3
<b>Ryhmätyön arviointi</b>	4,2	4,2
<b>Työmotiivit</b>		
Sisäiset työmotiivit	4,1	4,1
Ulkoiset työmotiivit	4	4,1



Summamuuttujien keskiarvojen perusteella lähes kaikki muuttajat ovat pysyneet hyvin stabiileina hankkeen aikana. Tilanteet eivät ole muuttuneet huonompaan mutta eivät myöskään parempaan suuntaan. Silmiinpistäviä kohtia ovat seuraavat: (suluissa ensimmäinen numero kuvaa alku- ja toinen loppuarvioinnin tulosta)

1. työroolin selkeys on korkealla tasolla sekä hankkeen alussa että lopussa (4,6)
2. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, siihen liittyviin päätöksiin ja työtahtiin ovat melko vähäiset
3. oman työn hallinnan kokeminen on korkeaa luokkaa sekä hankkeen alussa että lopussa (4)
4. työtoverien tukea pidetään korkeana ja sitä koetaan saatavan
5. sekä sisäiset että ulkoiset työmotiivit ovat korkealla tasolla.

Tulokset kertovat hyvin todenmukaisesti päivähoidon ja vanhustyön organisaatioiden arkisesta toiminnasta. Niitä tulee tulkita hankkeessa mukana olleiden työorganisaatioiden silmin. Molemmat alat ovat vahvasti ihmisläheisiä aloja, joissa työn organisoinnin radikaaleja muutoksia ei ole kovin helppo toteuttaa. Muun muassa työroolin selkeys liittyy päivähoidon ja vanhustyöryhmien tehtävien jakoon, joka perustuu koulutusvaatimuksiin ja sitä kautta myös sisältää usein selkeitä jopa hierarkkisia järjestyksiä. Työrooleissa voi olla ristiriitoja, mitä kuvastaa alhainen pistemäärä summamuuttujassa (2,5 ja 2,7). Vuorotyötä tekevissä työyhteisöissä voi olla ristiriitaa työntekijän ammatillisen aseman, roolin ja vastuun jakautumisen välillä. Työntekijät toivat esille keskusteluissa ”paradoksaalisen tilanteen”, johon hoitaja törmää usein. Eräs työntekijä kuvasi tilannetta sanoilla ”iltavuorossa ja yössä olet vastuussa kaikesta ja aamulla olet pikkutyttö”. Hän tarkoitti sitä, että yövuorossa työntekijä on kokonaisvastuussa asiakkaista ja heidän hoidostaan. Aamulla sen sijaan hän palaa ”tavallisen perushoitajan rooliin, jonka pitää tietää paikkansa”. Arkisessa työssä unohtuu, miten nämä päivä- ja yöroolit työntekijällä voivat olla ristiriidassa keskenään. Työntekijälle tulee tunne siitä, että hänen kykyjään ja taitojaan ei riittävästi arvosteta päivällä ja yövuorossa ne ovat itsestään selvyyksiä.

Rooleissa ei myöskään tapahtunut muutoksia hankkeen aikana. Työn luonteen liittyviä perusteluja löytyy työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista työssä. Työ on haasteellista (4,3 ja 4,6), mutta todellisuudessa työn sisältö on pitkälle säädeltyä. Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon (2,7 ja 2,5) ja vaikutus-

mahdollisuudet työtahtiin (2,3 sekä alku- että loppuarvioinnissa) kertovat siitä, että työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa päätöksentekoon ja työtahtiin. Työntekijät kokivat omalle työlle asetettujen tavoitteiden olevan selkeämmin määritellyjä kuin hankkeen alussa. Sen sijaan kokemus omista mahdollisuuksista vaikuttaa työtä koskeviin tärkeisiin päätöksiin laski.

Henkilöstön huomioonotto työyhteisössä jäi summamuuttujan perusteella alhaiselle tasolle molemmissa mittauksissa (2,4 ja 2,2). Myös yksittäisenä kysymyksenä tarkasteltuna näyttää siltä, että niiden työntekijöiden määrä, jotka kokevat, että heistä huolehditaan melko vähän tai jonkin verran ovat lisääntyneet. Onko niin, että hankkeen aikana työntekijöistä huolehdittiin organisaatiossa vähemmän? Vastaus voidaan myös tulkita niin, että työntekijät tarkastelevat hankkeen lopussa työtänsä ja myös omaa asemaansa työssä kriittisemmin kuin aikaisemmin. Näin ollen he uskaltavat tuoda rohkeammin esille omat ajatuksensa.

Yksittäisten kysymysten tarkastelussa eivät erot alku- ja loppumittaukseen ole järin suuria. Summamuuttujien tulosten perusteella näyttää siltä, että hankkeella ei ole ollut juurikaan vaikutusta työn psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Useissa työyhteisöissä oli hankkeen aikana tilanteita, jotka vaikuttivat koko työyhteisöön. Näitä olivat muun muassa henkilöstövaihdokset sekä kahdella paikkakunnalla olleet julkisten palvelujen hankintaan liittyvä kilpailuttaminen.

Tarkasteltaessa summamuuttujien keskihajontoja on joidenkin alku- ja loppumittausten vastausten keskihajonta suuri. Tämä kertoo, että vastaajat eivät ole olleet yksimielisiä asioista. Hajontaa oli eniten seuraavissa osa-alueissa: työn enustettavuus seuraavan kahden vuoden aikana, haasteiden etsiminen työssä, esimiestuki, tuki ystäviltä ja sukulaisilta, valtuuttava johtaminen ja työkeskeisyys.

Kyselyn, työntekijöiden haastattelujen ja kehittämisprosessin aikana koottu palaute täydentävät toisiaan. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että työntekijät ovat kokeneet voimaantumista. Työntekijät tahtovat kehittää itseään, käyttää omaa osaamistaan ja kantaa enemmän vastuuta. Tätä kuvastaa seuraava työntekijän lausahdus: *”Jotenkin mua kaihertaa...kun tuolla työssä joku muu ajattelee...niin kun ei saa käyttää omia aivojaan tarpeeksi.”*

## **4.2 Kehittämistyö työntekijöiden ja lähiesimiesten arvioimana**

### ***4.2.1 Työyhteisön ilmapiirin, tiedonkulun ja työn sisällön kehittäminen***

Kehittämistyön reflektointi oli olennainen osa hankkeen kulkua. Pienryhmissä käytiin läpi toimintatutkimuksellisia periaatteita noudattaen kehittämistoiminnan sykleihin liittyvää reflektointeja ja väliarviointeja (Kuula 2002). Analysoinneissa selviteltiin asioiden välisiä riippuvuuksia ja mahdollisuuksia muuttaa suuntaa, asioita, etenemistä tai tavoitteita, laadittiin synteesejä eli ehdotuksia asiantilan parantamiseksi, arvioitiin ehdotusta ja jatkettiin toimintaa kunnes reflektointien avulla palattiin jälleen analysoimaan saatuja kokemuksia ja laatimaan uusia muutoksia kohti uutta toimintaa. Kokemusten toteaminen ja arviointi oli alussa vapaamuotoista mutta myöhemmin opittiin tarkastelemaan tärkeitä asioita myös teoreettisesti. Etäisyyden ottaminen tapahtumiin ei ole helppoa, kun pohdiskellaan tapahtumia ja arvioidaan valintoja ja vaihtoehtoja. Arviointien selkiinnyttäminen yhtäältä itse työryhmän käytännön toimintaan ja arkityöhön ja toisaalta kehittämishankkeen vaikutuksiin ei ollut yksiselitteistä. Näistä prosesseista keskusteltiin sekä päivähoidon että vanhustyön kehittämissyryhmissä useaan otteeseen.

ILONA-hankkeen lähtökohtana oli ajatus siitä, että osaamisen ja työn tekemisen tapojen kehittäminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvä asiakaslähtöinen palvelun laatu perustuu toimivaan palveluprosessiin. Olennaista on, että työntekijät sisäistävät työn arvot, periaatteet ja sopivat yhteisistä käytännöistä. Laadunhallinta ei ole irrallaan muusta toiminnasta, vaan se on aina organisaation omista lähtökohdista ja toimintaympäristöstä ja erityisesti asiakkaiden tarpeista lähtevää ”oman näköistä” toimintaa. Laadun hallinta on merkittävä keino vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Hyvä laatu myös lisää palvelujen luotettavuutta, uskottavuutta, turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Työntekijöiden vastauksissa tuli esille työyhteisön ilmapiirin, tiedonkulun ja tiimityön kehittämiseen liittyviä teemoja. Toteutuneet tai käynnistyneet toiminnat on koottu yhteen työntekijöiden haastatteluisissa ja avoimessa kyselyssä esiin tuomien konkreettisten asioiden ja ohjausryhmän muistiinpanojen avulla. Ne eivät kuitenkaan voi sisältää kaikkea työyhteisöissä tapahtunutta kehittämistyötä.

Työntekijöiden vastausten perusteella kehittämishankkeen käynnistyminen oli useissa työyhteisöissä hidasta. Vei aikaa, ennen kuin ”projektin tavoitteet selkiy-

tyivät”. Joissakin työyhteisöissä tavoitteet eivät olleet riittävän konkreettisia, että olisi pystytty heti luomaan yhteisymmärrys siitä, mitä lähdetään tekemään. Kehittämisen- ja työnohjausryhmät tarjosivat kuitenkin areenan yhteisen päämäärän pohtimiselle. Kehittämistyötä kuvaa hyvin erään työntekijän kuvaus kokemuksistaan hankkeessa.

*Ensin alkuun oli pallo hukassa, mutta kun päästiin vauhtiin on naurettu ja itketty. On suututtanut välillä kovin. Asiat, joita on käsitelty ovat olleet mielenkiintoisia ja mukavaa on kuunnella monen mielipiteitä. Työntekoon on löytynyt iloa, keskustelun aiheita, mielipiteiden vaihtoa enemmän kuin ennen.*

ILONA-hankkeen alussa ei yhdelläkään työyhteisöstä ollut meneillään työnohjausta eikä säännöllisesti kokoontuvia kehittämissyöryhmiä. Useimmissa työyhteisöissä oli toki säännöllisiä palavereja. Keskustelun tarve, ja ennen kaikkea mahdollisuus pysähtyä pohtimaan ja keskustelemaan nousee vahvasti esiin.

Ryhmät ja verkostoseminaarit koettiin ”hyvinä, antoisina ja ideoita työhön tuovina”.

*Hanke on pistänyt miettimään ongelmakohtia työssä ja kehittämään työyhteisöä Niistä keskustellaan ja aika rohkeesti mun mielestä niinku nostetaan se kissa pöydälle ja sitä sitte lähetään miettimään.*

*Puhuttu meidän tarpeista!*

*Virkistävää, pois arjen rutiineista.*

Taulukko 3. Ilmapiiriin, tiedonkulkuun ja tiimityöhön liittyvä kehittämistyö työntekijöiden kuvaamana.

Mitä konkreettista kehitettiin?	Työntekijöiden kuvaus
<p>Työyhteisön ilmapiiri</p> <p>Tiedonkulku</p> <p>Tiimityön kehittäminen</p>	<p>Työilmapiiri on avoimempi.</p> <p>Työilmapiirin parantuessa jää tilaa ja myös aikaa kehitystyölle. Henkilökunnalla oltava aikaa keskusteluun.</p> <p>Tiedonkulun parantuminen. Viestivihko otettu käyttöön tiedonkulun parantamiseksi.</p> <p>Työvuorolistojen järjeistäminen.</p> <p>Työnkuvien ja työohjeiden kirjaaminen.</p> <p>Pohditaan ja tehdään yhteisiä sopimuksia.</p> <p>Toinen toistaan on ruvettu enemmän auttamaan.</p>

Arvioinnissa nousi esille selkeästi tarve oman ammatillisen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi odotettiin johdolta tukea ja arvostusta. Tarve johtamisen selkiyttämiseen nousi joissakin vastauksissa. Puutteena nähtiin se, miten mahdollisimman moni pääsisi mukaan seminaareihin ja kehittämissyörymiin. Haasteena onkin, miten jatkossa työyhteisöt pystyvät kehittämään toimintamalleja, joissa työntekijät ja johto voisivat käydä vuoropuhelua. Eräs työntekijä peräänkuulutti ”yhteisiä palaverieja, joissa voisi aidosti keskustella”. Johdolla ei tarkoitettu pelkästään lähiesimiehiä vaan laajemmin koko organisaation johtoa.

Työntekijöiden vastauksissa nousi esille myös se, että hankkeen kautta on ”saatu varmuutta omaan työhön”. Uudenlainen toimintatapa, kuten esimerkiksi tiimin vastuunotto omasta työstään, voi kuitenkin olla vielä vaikeaa.

*Ainakin toi tiimityöskentely, mikä meillä kun on kolme tiimiä tiimiä ni kyl se on niinku tiivistyny ja sillee ...opittu...toimimaan yhdessä niinku itsenäistyneet...Sen huomaa siitä et he ei tule kyselemään minulta enää niin paljon niin tämmösiä päivittäisiä ja ....asioita, mitkä ihan voiki ja pitäääkin pystyä ratkasemaan.*

*Joo no se kuntouttava työote ni se siinä on kyllä kyllä kans tapahtunu kehittymistä että et enää ei ei niin jätetä ihmistä ihmistä vuoteeseen, jos on jostain syystä tilapäisesti huonompi kuntonen kyl sit hyvin äkkiä sieltä lähtee ilman että tulee*

*ihan..oma-alotteisesti sieltä ryhmän sisältä lähtee, et kyl siinä on ihan selkeesti ja sellanen tavote et kaikki kaikki liikkuu joka päivä siihen pyritään ja ihan on saavutettukin ...*

Yksi lähiesimiehistä kertoi haastattelussa työntekijöillä olevan vielä ”*niitä painoja taskussa, että he niinku pelkää, että he tekee jonkun virheen*”. Erityisesti kauemmin työssä olleilla, joiden koulutuksesta on pitkä aika, voi olla epävarmuutta omasta kyvystään oppia uusia asioita. Koulutus on myös muuttunut, joten nuoremmilla työntekijöillä on erilaista varmuutta muun muassa työhön liittyvissä ”paperitöissä”. Voimavarana ovat nuorten työntekijöiden taito ja vanhempien tieto. Yksi lähiesimiehistä kuvaa tilanne seuraavasti:

*...meillä niinku vanhemmalla polvella on sitä et ei niinku rohjeta, et kyl niinku nuorissa huomaa, et heillä on niinku semmosta rohkeutta ja... Aika nuori yks hoitaja mikä meillä nyt on ollu pari vuotta ni tosi hienosti osaa esittää, sen on kyl vanhemmatkin ihmi vanhemmat hoitajat ne niinku todennu että et se tekee niinku hyvin ja hän tekee hyvin.*

*...hoitosuunnitelman tekeminen mikä eihän se nyt meiän ikäpolvelle, siitä oo nähty untakaan vielä semmosesta et yhdessä sit niitten nuorempien kanssa et tuodaan se taito ja sit vanhoilla on se tieto.*

Taulukkoon 4 seuraavalle sivulle on koottu niitä konkreettisia asioita, joita työntekijät nostivat esille vastauksissaan. Ne liittyivät laadun eri osa-alueiden kehittämiseen, hoito- ja palvelusuunnitelmien dokumentointiin ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen asiakkaiden hoidossa.

Taulukko 4. Konkreettiset asiakkaan palvelujen laatuun liittyvät kehittämiskohteet.

Mitä konkreettista kehitettiin?	Työntekijöiden kuvaus
<p><b>Palvelujen laadun kehittäminen:</b></p> <p><b>Työn sisällön kehittäminen / osaamisen kehittäminen / asiakkaiden saaman palvelun kehittäminen:</b></p> <p>Arvoja, toimintatapoja ja työn tavoitteita kehitetty.</p> <p>Hoito- ja palvelusuunnitelmia kehitetty Kirjaamisen kehittäminen</p> <p>Kuntouttava työote (asiakkaan osallistaminen, viriketoiminnan kehittäminen)</p> <p>Omahoitajuutta pohdittu ja kehitetty</p> <p>Dementiapotilaiden ja psyykkisesti sairaiden vanhusten kohtaaminen</p> <p>Ilmaisukasvatus</p> <p>Lapsilähtöisyyttä painotettu</p>	<p>Asukkaan hoitoa tehdään yksilöllisemmin.</p> <p>Rahastahan se ei aina ole kiinni, pienetkin asiat parantavat oloa ja eloa.</p> <p>Tehtiin yksilölliset hoito- ja palvelusuunnitelmat.</p> <p>Puhutaan asiakkaille avoimemmin hoito ym. asioista sekä työtovereiden kanssa. On ollut yhteisiä aikoja työn ulkopuolella.</p> <p>Kokeiltu uusia, palattu vanhaan, jos ei ole ollut hyvä ratkaisu.</p> <p>Muisteluhuone muistihäiriöisten vanhusten käyttöön</p> <p>Pajatyö on toteutunut, siihen tuli rohkeus ja ennakkoluulottomuus osin Ilonan myötä.</p> <p>Se on kehittänyt työyhteisön ajattelumaailmaa; pysäyttänyt miettimään laadunkehittämisen- ja työssä-jaksamiskeinoja.</p>

#### 4.2.2 Päivähoito ja vanhustyö tunnekuormittavana työnä

Sekä päivähoidossa että vanhustenhuollossa työskentelyä leimaa erilaiset tunteet, tunnekokemukset ja usein myös tunnekuormitus. Työtä voidaan perustellusti luonnehtia tunnetyöksi, sillä työn ytimessä on asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Työntekijän tehtävänä on sekä tunnistaa ja nimetä tunteita, ottaa niitä vastaan että kyetä hallitsemaan, rajaamaan ja kohdentamaan tunteita. Tämän kaikki on tärkeä osa asiakastyötä ja työntekijän ammatti-identiteetin rakentumista. (Reijonen 2006.)

Kehittämishankkeena aikana tuli esille päivähoiton ja vanhustyön arjen ”yhteiset ongelmat”. Yhteisiä teemoja ovat muun muassa haasteelliset asiakkaat ja omaiset niin päivähoidossa kuin vanhustyössä. Kaikissa tilanteissa odotetaan, että työntekijä kykenee säilyttämään ystävällisyytensä, asiallisuutensa ja kärsivällisyytensä osana ammatin palvelu-ulottuvuutena (Reijonen 2006). Myös työn ruumiinläheisyys lisää tunnekuormaa. Sekä päivähoidossa että vanhustyössä ollaan hyvin lähellä asiakasta myös fyysisesti muun muassa autettaessa heitä. Ruumiinläheinen työ edellyttää omien, joskus myös negatiivisten tunteiden, tiedostamista. (Tedre 2003.)

Työssä jaksamisen näkökulmasta sanotaan, että keskeistä on työntekijän tunteiden tiedostaminen ja nimeäminen, sillä tunteet liittyvät vahvasti etenkin motivaatioon, päätöksentekoon ja työskentelyn tavoitteisiin. (Reijonen 2006). Jos tunnekuormaa ei pureta, purkautuu se helposti fyysisinä oireina ja sitä kautta lisääntyvänä pahana olona ja sairauspoissaoloina. Oma keho kertoo paljon myös työssä jaksamisesta, sillä tunteet koetaan myös kehon toiminnassa. Ne näkyvät ilmaisuisissa ja käyttäytymisessä. (Reijonen 2006, myös Molander 2003.) Syksyllä 2003 pidetyssä koko verkoston yhteisissä seminaareissa työntekijät kirjasivat tunnekuormittavia tilanteita (taulukko 5) ja pohtivat niihin ratkaisuehdotuksia.

Taulukko 5. Tunnekuormittavia tilanteita päivähoidossa ja vanhustyössä.

<b>Työntekijöiden kirjaamia tunnekuormittavia tilanteita</b>
<p>Päivähoidon työyhteisöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haastavat lapset esim. siirtymävaiheet, uloslähtötavaroiden siivous, aamulla ei halua hoitoon, illalla ei halua kotiin</li> <li>• siirtyminen yllättäen työpisteestä toiseen</li> <li>• vanhemmat</li> </ul>
<p>Vanhustyön työyhteisöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kiukkuisen asiakkaan kohtaaminen: kiukustuu itse ja hermostuu sen vuoksi</li> <li>• dementoituneen asukkaan levottomuus, hoitajaan takertuminen</li> <li>• asukas kyselee lääkkeitään useaan otteeseen</li> <li>• asukas haluaa olla huomion keskipisteessä, häntä pitäisi kuunnella, arvostelee toisia asukkaita</li> <li>• asukas utelias muiden asukkaiden ja hoitajien asioista</li> <li>• viivyttävä asiakas, haluaa pitää hoitajan luonaan sillä konstilla</li> </ul>



Tunnekuormittavien tilanteiden lista päivähoitossa ja vanhustyössä vahvistaa Merja Reijosen (2006, 21) ajatuksen siitä, että ”*sosiaalialan työyhteisöissä ’liikkuu’ tunteita, jotka ovat seurausta tunnetyötä harjoittavan työyhteisön dynamiikasta, asiakastyön tunnejäämistä, työn organisoinnin kysymyksistä tai vaikkapa työntekijöiden yksityiselämästä*”. Sekä päivähoitossa että vanhustyössä työn luonteeseen liittyy, ettei työntekijä voi itse vaikuttaa taukoihin tai niiden pituuteen. Ruokailu- ja kahvitauot pidetään usein yhdessä asukkaiden tai lasten kanssa. Työhön sisältyy myös usein tilanteita, joissa jaetaan asiakkaiden kanssa hyvin intiimejä, syvästi henkilökohtaisia ja tunnepitoisia asioita (Reijonen 2006). Lisäksi työ on sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaa.

Ikääntyvien työntekijöiden jaksamista on tutkittu pääasiassa kyselytutkimuksilla. Esimerkiksi vanhustyössä on Timo Sinervon (2000) tutkimuksen mukaan työn muuttuminen haastavammaksi ja vähemmän rutiininomaiseksi on hyödyllistä myös työn psyykkisen kuormituksen kannalta. Työntekijöiden tulisi myös olla tietoisia työn tavoitteista ja siitä minkä tiedon varassa heidän odotetaan toimivan.

Keskustelut ja erilainen tekeminen kehittämis- ja työnohjausryhmissä toimivat väylänä tunnekuorman purkamisessa. Tausta-ajatuksena ryhmätoiminnalle oli, että tunteiden ohittaminen sosiaalialan työssä on aina riski, joka todentuu viime kädessä asiakkaan saamissa palveluissa. Jos tunteet työssä ohitetaan, tämä voi näkyä esimerkiksi empatian puuttumisena, asiakkaan tarpeiden mitätöintinä tai jopa suoranaisena laiminlyöntinä. Ryhmätoiminta mahdollisti myös työntekijöiden identiteetin suojaamisen ja oman ammatillisen identiteetin vahvistumisen. Niiden toivottiin tekevän näkyväksi ja vahvistavan työntekijöiden vuorovaikutus-pätevyyttä. Tavoitteena oli työntekijöiden emotionaalisen kestävyuden vahvistuminen, mitä voidaan pitää sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä tavoitteena. (Reijonen 2006.) Esiin nousi oman itsensä arvostaminen ja toisen henkilön kannustava ote. Myös vetäjän tuttuus helpottaa tunteista avoimesti puhumista.

*Antaa voimia, jos joku sanoo, että katsokaa miten hyviä te olette!*

*Purettu paineita työnohjauksessa, oman työn arvostamisesta puhuttu, tunteiden käsittelystä,*

*Kyllä on käsitelty tunteita ja mä koen sen hirvittävän tärkeenä, että saa niiku purkaa niitä. Ja toki vetäjä on tuttu ja turvallinen, kun on kulkenut tässä henkilökunnan kanssa pitkän matkaa, et sekini on ollut sitten ihan hyvä asia.*

Työssä jaksamiseen ja tunnekuorman kasaantumiseen liittyy myös työntekijöiden tunnollisuus. Sosiaali- ja terveysalan työhön hakeudutaan usein halusta auttaa ihmisiä. Monen pyrkimyksenä on tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Myös

sosiaali- ja terveysalan arvot, tavoitteet ja etiikka ohjaavat tähän. (Reijonen 2006). Moni työntekijä tunnusti omaavansa ”sisäisen pöpöttäjän”, joka vaatii vielä parempaa suoritusta. Tämä sisäinen pöpöttäjä tulisi uskaltaa vaientaa. (Ohjausryhmän kokousmuistiinpanot 14.12.04). Työntekijöiden saaman koulutuksen ja työnohjauksen yhtenä tehtävänä olikin realisoida työntekijän itselleen asettama tavoitetasoa (Reijonen 2006).

Työntekijät ovat olleet hyvin sitoutuneita, mitä kuvastaa se, että useissa työyhteisöissä työntekijät osallistuivat seminaareihin tai ryhmiin myös vapaapäivinä. Kehittämissuhteissa ja työyhteisöissä purettiin auki yhteisiä työn tekemisen tapoja ja sitä mikä on riittävän hyvää työtä. Monessa työyhteisössä käsitteen ”riittävän hyvän työ” määrittelemisestä tulikin tärkeä tehtävä, johon palattiin monta kertaa hankkeen aikana. Tarkastelemalla esimerkiksi lapsen päivän kulkua päiväkodissa voidaan miettiä yhdessä, mikä on laadukasta hoitoa. Voiko lapsen leikin katkaista esimerkiksi siivouksen vuoksi? Voiko vanhuksen ruokailun keskeyttää, koska ruokakärryt pitää viedä pois tietynä aikana? Toiminnan täytyisi kuitenkin olla prosessilähtöistä – asiakkaasta lähtevää – ei ulkoisista tekijöistä lähtevää.

#### **4.1.1 Kehittämistyön jatkuminen**

Kysymykseen, kenen vastuulla kehittämistyö on jatkossa, ILONA-hankkeen vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Vastuullisia ovat työntekijät, työyhteisö, johtajat ja työnantaja. Työntekijät toivoivat johtajilta ”kiitosta, kannustusta, empatiaa, epäkohtiin tarttumista”. Työntekijät kirjasivat muun muassa seuraavasti:

*Minun, työyhteisön ja työnantajan.*

*Se jatkuu joka tapauksessa, se on kaiken toiminnan edellytys! Uutta ei voi luoda, ellei kouluteta ja kannusteta ja mennä koko ajan eteenpäin.*

*Työntekijöiden itsensä myös vaadittava työnantajaa näkemään työntekijänsä ja heidän työnsä. Työnantajan panostettava vastaavaan toimintaa vaikka muutama vuoden välein.*

Uhkakuvana nähtiin, että kehittämistyö ”hiipuu” ja palataan entiseen rutiiniin. Tukea he kokivat tarvitsevansa erityisesti ”vuorovaikutukseen tiimin sisällä”. Myös parempi palkka ja sijaisten palkkaamista toivottiin. Jatkossa toivottiin samanlaisia ulkopuolisen vetämiä pienryhmiä, erityisesti työnohjausta ja koko työyhteisön koulutusta. Työnohjausta tai säännöllisiä keskusteluryhmiä toivottiin yli puolessa palautetuista vastauksista. Työnohjauksen merkitystä perusteltiin seuraavasti:

*Työnohjaus on ihan ehdoton edellytys työssä jaksamiselle.*

*Ehdoton työssä, jossa koko ajan annat itsestäsi, on myös saatava purkaa itseään ja ladata voimia.*

Kehittämistyön nähtiin jatkuvan vain, jos työntekijä itse, koko työryhmä ja johto sitoutuvat työhön. Toivottiin, että hankkeen loputtua olisi jonkinlainen seuranta-aika, esimerkiksi vuoden kuluttua päättymisestä, jolloin voisi pysähtyä tarkastelemaan, onko kehittämistyö jatkunut. He esittivät, että esimerkiksi ILONA-hankkeessa mukana olleet opettajat Laureasta vierailisivat työyhteisössä vuosittain, jolloin voitaisiin keskustella ”missä mennään”.

Kehittämistyön jatkuminen projektin jälkeen on useimmiten suuri haaste, erityisesti silloin jos sitä ei resursoida osaksi arkityötä. Työyhteisön tulisi yhdessä sitoutua asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi myös varsinaisen kehittämisprosessin jälkeen. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin pitkäjänteiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka ei pääty esimerkiksi johonkin parempaan toimintatapaan. Toimintatutkimuksellinen kehittämistyö tulisi ymmärtää lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. (Aaltola & Syrjälä 1999.)

### **4.3 Verkostoituminen - yhteistoimintaa ja yhteisöllistä kehittämistä**

*Verkostoituminen kulkee käsi kädessä nykyisen käytännön kanssa: vierailaan ja tutustutaan toisiimme.* (Ohjausryhmän jäsen)

Verkostoituminen on usein toistettu muotisana, jota käytetään ”hokeman” tavoin ilman, että sen sisältöä enempää analysoidaan. Verkostoituminen on vuorovaihtusprosessi, ja se edellyttää riittävän pitkää ajanjaksoa, jotta verkostossa olevat työntekijät voivat sitoutua verkoston toimintaan. Tarvitaan yhteinen intressi. Verkostoituminen tarvitsee myös aktiivisen osapuolen, joka ottaa ensimmäisen askeleen. Askeleena kohti yhteistoimintaa on verkostoituminen. (Hartikainen & Saarinen 2005.)

ILONA -hankkeessa verkostoiduttiin monella eri tasolla. Verkostoja olivat päivähoidon ja vanhustyön verkostot, lähiesimiesten verkosto ja kahden keravalaisen yksityisen asumispalveluyksikön laatuakäytäntö -verkosto. Lisäksi koko ILONA-hankkeen verkostoseminaarit pidettiin vuosittain yhdessä. Verkostoitumista tuki myös hankkeen ohjausryhmäkäytäntö. Jo sekin, että ohjausryhmän kokousten ja seminaarien pitopaikka vaihteli, tuo työntekijöitä askeleen lähemmäksi toisten työtä.

Oleennaista verkostoitumisessa on, että mukana olevat työyhteisöt keskittyvät omaan osaamiseensa, mutta rakentavat kumppanuutta sellaisten toimijoiden kanssa, joista molemmille on hyötyä.ILONA -hankkeessa yöyhteisöjen verkostoitumista on tuettu hankkeen avulla, mutta varsinainen sitoutuminen verkostoitumiseen on työntekijöiden vastuulla. Jo kehittämissyöryhmien rakentaminen noudatti ryhmäperhepäivähoidossa yhteistoiminnan lisäämistä ryhmäperhepäivähoidossa, sillä kehittämissyöryhmät muodostettiin niin, että olemassa olevien ”ryhmisten” pienryhmät sekoitettiin. Haluttiin ”uusien tuulien puhaltavan” ryörymiin. Tämä koettiin hyväksi, mikä lisäsi tietoisuutta toisista ryörymistä ja ”huomataan, et ei se työ sen kummallisempaa oo muuallakaan...”.

Hankkeen alkuvaiheessa saimme kriittisiä kommentteja niin ulkopuolisilta kuin hankkeen sisältäkin tavoitteestamme ”yhdistää” lasten ja vanhusten parissa työskentelevät. Hankkeen kuluessa on kuitenkin havaittu, miten paljon yhteisiä piirteitä näissä elämäntulon eri päihin kuuluvien ja heitä hoitavien arjessa on. Yhden ryhmäperhepäivähoidon toimipaikan ja vanhustyön toimipisteen välillä käynnistyi yhteistoimintaa, jossa eri sukupolvet kohtasivat. Lapset vierailivat vanhusten luona, joissa ”yhteinen sävel” löytyi muistelutuokioista, lauluista, leikeistä ja loruista. Näin työyhteisöjen toimintakulttuuriin tuli uusia ja erilaisia arkipäivän rutiineja rikkovia tapahtumia. Henkilökunta koki tärkeänä myös sen, että yhteistoimintaa ei ole liikaa. Eräs työntekijä totesi seuraavasti: ”Ei liikaa yhteistyötä, sen verran, että liekkiä pidetään yllä”. Työyhteisöillä tulee olla oma työskentelyrauhansa ja mahdollisuus yksityisyyteen. ”Tarvitaan rohkeutta avoimuuteen, missä rajat menevät”.

Julkisten palvelujen hankintaan liittyvä kilpailuttaminen kosketti neljää hankkeessa mukana olevaa työorganisaatiota. Työorganisaatiot osallistuivat tarjouskilpailuun ensimmäistä kertaa, mikä edellytti niiltä merkittävää työpanosta. Se näkyi myös työntekijöiden työmäärän lisääntymisenä ja aiheutti epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Kunnan kilpailuttaessa palveluja on ymmärrettävää, että myös yrittäjistä tulee eräässä mielessä kilpailijoita, jolloin halutaan keskittyä vain oman yrityksen toiminnan kehittämiseen. Näin ollen hyvin alkanut yhteistyö vanhusyhteisöjen välillä hiipui. Hankkeen lopussa eräs työntekijä kuvaakin kevään 2004 tilanne seuraavasti:

*Kyllä me yksityiset palvelujen tuottajat ollaan kaikki yhä edelleen niinku omis-  
saan, että meille ei niinku ole tullut mitään yhteistä.*

Kilpailuttamiseen liittyi toki myös hyviä asioita. Kilpailuttamisprosessin jälkeen kaksi yksityistä yritystä pitivät yhteisen tapaamisen, jossa mietittiin muun muassa pienten yritysten vahvuuksia ja kehittivät ideoita, miten markkinoida ”ko-

*dinomaista, pullantuoksuista hoivayritystä*". Kilpailuttaminen pakotti toisaalta myös tarttumaan entistä vahvemmin palvelujen laadun kehittämiseen. Oli ryhdyttävä miettimään työyhteisön arvoja, periaatteita ja hoito- ja palvelusuunnitelmien kehittämistä. Hoidon dokumentointi nousi entistä tärkeämmäksi.

Asiantuntijoina toimineet työnohjaajat olisivat toivoneet tiiviimpää verkostoitumista varsinaiseen hankkeeseen ja muihin toimijoihin. Osallistumalla esimerkiksi verkostoseminaareihin tai opettajien palavereihin he olisivat saaneet paremman kokonaiskuvan hankkeesta.

*...jotenkin oli jännää olla työnohjaajana et tiesi et monella suunnalla tapahtuu koko ajan monenlaisia juttuja ja se et tää..se oma juttu oli tietysti selkee, mutta semmonen oma uteliaisuus heräs, että miten tää nyt liittyy tähän koko hankkeeseen ja onk tää nyt sitä mitä oikeesti pitäis olla.*

Verkostoituminen on asiantuntijaorganisaatiolle tuttu työskentelymalli, jossa verkostoa hyödynnetään monialaisen osaamisen varmistajana. Verkostoitumista on kuitenkin harvemmin kuvattu arkipäivän verkostoitumisena organisaation ruohonjuuritasolla verkostoitumisena. Päivähoidon ja vanhustyön työntekijät ovat hyvin sitoutuneita asiakastyöhön ja omaan organisaatioonsa, eikä yksittäisen työntekijän työnkuvaan kuulu yhteistyö muiden työyhteisöiden kanssa. Näin ollen kynns työkiertoon tai verkostoitumiseen on korkea.

#### **4.4 Ohjausryhmän käytäntö kehittämistyön tukena**

Ohjausryhmän käytäntö tuki omalta osaltaan ILONA-hankkeen verkostoitumisen tavoitteita. Ohjausryhmäkäytännön tavoitteena oli päästä aitoon kokemusten vaihtoon ja uuden tiedon synnyttämiseen, dialogiin työntekijöiden ja ohjausryhmän jäsenten kanssa. Ohjausryhmän rooli erosi perinteisestä "kumileimasimenroolista" aktiiviseksi kehittämistyön tukijaksi. Ohjausryhmistä muodostuikin aktiivisesti keskustelevia, vapaamuotoisia tilanteita. Ohjausryhmän käytännöllä luotiin uutta kulttuurista mallia projektityöhön.

Uusi ohjausryhmäkäytäntö sai positiivisen vastaanoton sekä ryhmän jäsenten että työntekijöiden palautteiden perusteella. Vaikkakin oman työyhteisön kehittämishankkeen esittely oli jännittävä tilanne, toivat työntekijät esille, että tilanteet olivat turvallisia ja auttoivat jäsentämään omaa toimintaa. Uusi toimintatapa tuki työntekijöiden sitoutumista kehittämistyöhön sekä tunnetta siitä, että heidän kehittämistyötään arvostetaan.

Erityisesti ohjausryhmän jäsenille mahdollistui hankkeessa mukana olevien työyhteisöihin ja heidän toimintatapoihinsa tutustuminen ja hankkeen kokonaisku-

van hahmottamisen. Ohjausryhmän jäsenet kuvasivat seuraavasti kokemuksiinsa:

*On kuullut samanlaisista vaikeuksista, mitä itsellä on, pystynyt ratkaisemaan jonkun ongelman tai miettimään mikä itsellä toimii.*

*Näkökulmaa on vielä avartanut, kun hankkeessa on mukana yksityinen ja julkinen sektori sekä päivähoito ja vanhustyö.*

*Tutustuttanut minut toisiin hoitoyhteisöihin. Antanut ideoita, kuinka muualla toimitaan. Omia ajatuksia selkiyttänyt koko hankkeesta.*

Erityisen merkityksellinen oli Kirsti Kivisen rooli ohjausryhmässä. Kokeneena työelämän kehittämistyön asiantuntijana hän onnistui yhdistämään käytännön toiminnan ja teoreettisen tiedon kootessaan yhteen työyhteisön kehittämistyöstä tekemänsä havainnot. Työntekijöiden kertomukset arkikäytännöistä ja niiden reflektointi antaa omille ajatuksille ”peilin”, joka auttaa näkemään omaa toimintaa uudenaikaisessa valossa. Reflektoinnissa oli olennaista se, että työntekijät ovat itse kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa kehittämistyön asiantuntijan kanssa. Vain siten työntekijä voi sitoutua ja kokea itsensä arvostetuksi. Tärkeää oli, että ohjausryhmässä vahvistettiin työntekijöiden luottamusta omaan kehittämistyöhön ja siihen, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Tilanteissa korostui myös hiljaisen tiedon merkitys työssä ja eri-ikäisten työntekijöiden työn arvostaminen. Erityisesti hiljainen tieto tulee esille vain kokemusperäisten autenttisten kuvausten välityksellä.

Ohjausryhmistä muodostui yhteisen jakamisen paikka ja työhyvinvoinnin edistämisen foorumi. Ohjausryhmän jäsenyys on tukenut myös ryhmän jäsenen arkea. Ohjausryhmä oli vastaajien mukaan antanut tukea esimiestyöhön. Ohjausryhmässä käyty keskustelut osoittivat, että eri työyhteisöissä kamppailtiin samanlaisten haasteiden edessä. Eräs ohjausryhmän jäsen totesikin seuraavasti: *”...viime vuoden tää Ilona piti mua hengissä.”*

Ohjausryhmä nousi vahvasti myös työntekijöiden jaksamisen tukijaksi. Kehittämistyön motoiksi ohjausryhmässä nousivat muun muassa seuraavat: *”Yksi iso asia kuukaudessa riittää”* ja *”Riittävän hyvä työntekijä riittää”*. (Ohjausryhmän kokousmuistiinpanot 2004).

## 5 KEHITTÄMISTYÖTÄ EDISTÄNEET JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

Kehittämistyössä tulee usein esille jännitteitä ja myös muutoksia, jotka edistävät tai estävät kehittämistyötä. Jännitteitä voi syntyä yhteiskunnallisten tarpeiden, työntekijän yksilöllisten tavoitteiden, työn vaatimusten ja asiakkaiden tarpeiden välillä. Jännitteet syntyvät prosessissa, jossa eri toimijoiden tarpeet eivät kohtaa. Kehittämistyössä tulisikin tarkastella niitä mekanismeja, jotka tuottavat muutosta. Olisi tunnistettava sekä positiivista muutosta tuottavia mekanismeja että negatiivista muutosta tuottavat mekanismit. Näitä mekanismeja tulisi tarkastella ILONA -hankkeessa työyhteisökohtaisesti. Tässä raportissa ei ole kuitenkaan mahdollista mennä niin yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

ILONA -hankkeen toteutumista on edistänyt hankkeen verkostomainen toimintamalli ja punaisena lankana toimineet kehittämis- ja työnohjausryhmät. Ne ovat kannatelleet työntekijöitä hankkeen aikana. Hankkeen pitkäkestoisuus on mahdollistanut pitkäjännitteisen työskentelyn ja myös erilaisten kokeilujen tekemisen. Avainkysymyksiä onnistumiselle on myös se, että kaikki työyhteisön työntekijät ovat olleet mukana hankkeessa. Tavoitteiden joustavuus puolestaan on mahdollistanut työntekijöiden omien toiveiden ja tavoitteiden toteuttamista.

**Edistäviä tekijöitä** ovat olleet seminaarit ja ryhmätapaamiset, jotka ovat auttaneet työntekijöitä sitoutumaan kehittämistyöhön ja mahdollistaneet työn yhteisen suunnittelun ja uudistamisen. Tunnetun jakaminen on ollut yksi merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä. Opettaja -asiantuntijoiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden pitkäkestoinen työskentely työyhteisöissä edisti luottamuksellisen suhteen syntymistä työntekijöiden ja vetäjän välillä. Ainoastaan kahdessa työyhteisössä tapahtui opettaja-asiantuntijan vaihtuminen.

Työntekijät kuvasivat vastauksissaan yhteistyö- ja muutoshalukkuutta, sitoutumista ja innostusta, jatkuvuutta ja mahdollisuutta osallistua erilaisiin tilanteisiin. Työnantajan ja lähiesimiesten sitoutuminen kehittämistyöhön nousee ehdottoman tärkeäksi tekijäksi. Sitoutuneessa työyhteisössä johto mahdollisti työntekijöiden osallistumisen. Verkostoseminaareja pidettiin aina kaksi samasta teemasta, mitä mahdollisti - ainakin teoreettisesti - henkilöstön osallistumisen.

Jatkossa tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, missä tiloissa kehittämisryhmät kokoontuvat. Työstään pystyivät parhaiten irrottautumaan ryhmäperhepäivähoiton työntekijöiden kehittämisryhmät, jotka kokoontuivat oman työyhteisön ulkopuolisissa tiloissa.

*Kyllä, se matka jo tekee sen, että siirrytään, pystytään niiku jo ajatuksissa siirtymän sinne. Se on henkinen suuntautuminen.*

**Estäviä tekijöitä** olivat muun muassa vuorotyö, kiire, sijaisten puuttuminen ja henkilöstön vaihtumiset. Työntekijän hankkeelle asettamat tavoitteet eivät vastausten perusteella täysin toteutuneet. Työyhteisöissä on tavallista, että eri työntekijät lähtevät mukaan kehittämistyöhön eri tavalla ja eriaikaisesti. Se oli nähtävissä myös ILONA-hankkeessa. Työyhteisöissä on usein myös vahvoja ”mielipidevaikuttajia”. Eräs lähiesimies kuvaa tilannetta seuraavasti:

*Meillä oli osa porukkaa, jotka otti tän hankkeen omaksensa ja olivat myönteisiä hankkeelle ja halusivat, että se vie eteenpäin asioita ja suhtautuivat positiivisesti... Sitten on se osa, joka oli vähän jarrumiehenä...*

Jotkut työntekijät olisivat myös toivoneet johdon parempaa sitoutumista hankkeeseen. Seuraavassa eräs työntekijä kuvaa kokemuksiaan hankkeen arvostamisesta.

*Mä oon ollu yhdyshenkilönä tässä, semmonen tiedon välittäjä ja en oo mielestäni aina saanut sitä semmosta tukea tähän ILONA-projektiin. Tää ei oo saanu sitä arvoa, kuin minkä se olis ansainnu. Ja aina välillä oon muistuttanu, että täs on aika isot rahatkin, kyseessä, et tää on ikään kuin lahja meille. Tää on tosi harvinaista, mä oon nimittäin tehny tätä työtä ...yli kymmenen vuotta, tällaista ylellisyyttä, kuten työnohjaus, näin pitkäkestoista, ei ole ennen ollut ja pelkään vaan pahaa, että ei tule.*



Taulukko 6. Kehittämistyötä edistäneet ja estäneet tekijät työntekijöiden kokemana.

Kehittämistyötä edistäneet ja estäneet tekijät	Suoria lainauksia työntekijöiden kirjaamasta palautteesta
<p><b>Edistäneet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyöhalukkuus</li> <li>• muutoshalukkuus</li> <li>• yhteinen halukkuus kehittämiseen</li> <li>• innostus ja motivaatio</li> <li>• sitoutuminen</li> <li>• uusien ideoiden kokeilu ja tiedon hankinta</li> <li>• mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin</li> <li>• jatkuvuus</li> </ul> <p><b>Estäneet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kiire ja sijaisten puute</li> <li>• kunnan ryhmätilan puute</li> <li>• vetäjän vaihtuminen</li> <li>• työntekijöiden vaihtuminen</li> <li>• resurssien riittämättömyys</li> <li>• odotukset eivät täytyneet</li> <li>• kaikki eivät ole kiinnostuneet</li> </ul>	<p>Toisten työyhteisöjen kokemukset ja saamamme tuki ja tieto tehdä muutoksia” on vaikuttanut kehittämistyöhön.</p> <p>Miten innostuneita me työntekijät olemme jostain jutuista.</p> <p>Halu muuttaa toimintatapoja/-menetelmiä paremmiksi, lapsilähtöisemmäksi.</p> <p>Vetäjämme pani miettimään asioita, oli motivoitunut ja sai ainakin itseni innostumaan, vaikka oli vähän huono päivä, eikä olis jaksanut keskittyä”.</p> <p>Henkilökunnan vireystila ja jaksaminen, asenteet.</p> <p>Vuorotyö vaikeuttaa (koskaan ei kaikki ole paikalla).</p> <p>Kehittämistyö olisi pitänyt niin, että uskaljetaan keskustella asioista ja määrääjain miettiä onko tavoitteisiin päästy.</p> <p>Uusien asioiden hyväksyminen osaksi omaa työtä on vaikeaa. Vastarinta on voimakasta. Pitäisi löytää kylliksi voimavaroja uusien asioiden käyttöön ottamiseen.</p> <p>Odotettiin enemmän taideaineisiin liittyvää tai konkreettista kuten esim. uimalippuja.</p>

Hankkeen aikana tuli selkeästi esille myös se, miten erilaisia toimintaympäristöjä mukana olevat kunnat ovat. Kolmessa työyhteisössä, joissa työntekijät olivat keskimäärin nuorempia, oli työntekijöiden vaihtuvuus suurempi kuin työyhteisöissä, joiden keski-ikä oli korkeampi. Kuntien ja myös yksityisten hoivayrittäjien taloudellinen tilanne on yksi kehittämistyötä estävistä seikoista. Jos sijaisia ei ta-

loudellisista syistä voi palkata tai työvoimatilanteen vuoksi heitä ei aina saada, on mahdotonta edellyttää täysipainoista kehittämistyötä.

*Niin yhdessä vaiheessa sanotaan vuosi, reilu vuosi sitten, niin meillä oli tosi tiukkaa, niin me ei saatu ottaa ylimääräisiä resursseja ja sit oli paljon sairaslomia, niin ei pystynyt kasaamaan porukkaa. Kun porukka on kolmivuorotyössä niin sä et saa porukkaa kasaan.*

Palvelujen kilpailuttamisesta muodostui yllättävän suuri tekijä myös ILONA-hankkeessa. Laki julkisista hankinnoista (vuodelta 1992, jonka jälkeen muutettu useita kertoja) edellyttää palvelujen kilpailuttamista myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kilpailuttaminen oli yksi suuri hankkeen ulkopuolinen tekijä, joka vaikutti paitsi jo aikaisemmin kuvattuihin vanhustyön yhteisöihin, myös Hyvinkään Kenttädun päivähoitoon. Työyhteisön toiminnan jatkuvuutta uhkaava tekijä ei voi olla vaikuttamatta myös halukkuuteen olla mukana kehittämistyössä.

Myös ILONA-hankkeessa tuli selkeästi esille se, että palvelujen ostaminen ja niiden kilpailuttaminen edellyttää palvelujen tuottajien ja tilaajien uudenlaista verkostoitumista. Kilpailuttaminen edellyttää ennen kaikkea palvelujen laadunhallintaa, kilpailuttamisosaamista, kustannuslaskennan hallintaa, tilaajien ja tuottajien erottamista.

# 6 AVAINTULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

## 6.1 Tärkeimmät tulokset

Työntekijöiden hyvinvointi työssä lisää työn tuottavuutta. Hankkeen aikana työntekijät kehittivät tiimityötä, oppivat jakamaan asioita työkavereiden kanssa, kehittivät omaa työtään konkreettisesti ja opiskelivat lisää asiakkaan kohtaamista. Vastausten perusteella voi olettaa, että hankkeen aikana työntekijöiden voimavarat vahvistuivat ja hanke lisäsi työntekijöiden valmiuksia paitsi työn sisällön kehittämisessä, myös kyvyssä ylläpitää omaa hyvinvointiaan.

Kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi vaatii pitkän aikavälin tarkastelua. Vaikuttavuus näkyy vasta sitten, kun nähdään, miten nyt kehitetyt käytänteet jatkuvat tulevaisuudessa ja millainen vaikutus niillä on jatkossa työntekijöiden työhyvinvointiin ja siihen, millaisia palveluja asiakkaalle tarjotaan. Vaikuttavuutta ei voi mitata pelkästään kyselyn avulla. Tarvitaan myös laadullisia tuloksia. Esimerkiksi laadun kehittäminen on pitkäjänteinen, jatkuva kehittämisprosessi, joka ei varsinaisesti valmistu, mutta ollaan aina askel lähempänä parempaa laatua. Hankkeen loputtua jää nähtäväksi, mitkä käytännöt todella juurtuvat vakiintuneiksi käytännöiksi.

Ainoastaan kahdella työyhteisöllä oli ollut aikaisemmin työnohjausta työntekijöille.ILONA-hankkeen kaltaista pitkäkestoista kehittämishanketta ei ollut työyhteisöissä aikaisemmin ollut. Etenkään pienissä hoiva-alan työyhteisöillä ei ole taloudellisia mahdollisuuksia luoda riittäviä edellytyksiä henkilöstön työkyvyn ja ammatillisten valmiuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

ILONA-hankkeen aikana tehty konkreettinen kehittämistyö on vanhustyön ja päivähoidon arjen sujumisen näkökulmasta ollut merkityksellistä. Tiimityön kehittämisellä on ratkaiseva merkitys työn sujuvuuteen ja asiakkaan saaman palvelun laatuun. Etenkin päivähoidossa ja vanhustyössä asiakkaan ja hänen omaisten ja läheisten kohtaamisen taidot korostuvat. Lapset ja vanukset reagoivat hyvin helposti työntekijän kiireisyyteen. Työntekijältä vaaditaan aitoa läsnäolon taitoa. Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenveto tuloksista.

Taulukko 7. Työyhteisöjen tulokset

Työorganisaatio	Tärkeimmät tulokset
Päivähoidon työorganisaatiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arvioitu omaa työtä.</li> <li>○ Opittu tunnetyön työstämistä ja jakamista.</li> <li>○ Työn sisältöä kirkastettu esim. lapsilähtöisyys ja ilmaisukasvatus.</li> <li>○ Tiimityötä vahvistettu ja tiimien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisätty.</li> <li>○ Opittu kiireen hallintaa.</li> <li>○ Työssä jaksamista ja työn pulmatilanteita tarkasteltu.</li> <li>○ Työnkuvia analysoitu ja kehitetty.</li> <li>○ Vastuualueita ja vastuuta jaettu.</li> <li>○ Pajatyöskentely käynnistetty.</li> <li>○ Sitoutuminen asioiden tekemiseen vahvistunut.</li> </ul>
Vanhustyön työorganisaatiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Syvennetty osaamista dementoituvan kanssa työskentelemisessä.</li> <li>○ Opittu tunteiden käsittelyä ja jakamista Toiminnalliset ryhmät aiheena tunnetty.</li> <li>○ Kuntoutumista edistävää työtettä opittu.</li> <li>○ Kehitetty hoito- ja palvelusuunnitelmalomaketta elämisentoimintojen ja elämänkaariajattelun lähtökodista sellaiseksi, että se toimisi työvälineenä yksilöllisessä hoidossa ja hoivassa.</li> <li>○ Hoito- ja palvelusuunnitelmalomakkeet uudistettu.</li> <li>○ ”Virikeverkosto” syntynyt.</li> <li>○ Tiimityön kehittäminen ja työnkuvien selkiyttäminen..</li> <li>○ Työryhmä vieraili Viljandissa Eestissä päivätoimintakeskuksessa ja vanhainkodissa.</li> <li>○ Laatutyö käynnistetty (mm. arvot ja hoidon periaatteet kirjattu, asiakkaiden ja työntekijöiden päivä analysoitu.</li> <li>○ Laatukäsikirjatyö jatkuu edelleen.</li> </ul>

## 6.2 Tutkimuksellisesti mielenkiintoiset tulokset

ILONA-hankkeen keskiössä oli erityisesti naisten tekemä työ. Myös tässä hankkeessa mukana olleista työntekijöistä ainoastaan kaksi oli miestä. Hoiva ja hoito ovat vahvasti ruumiinläheistä työtä, jossa miestyöntekijät ovat usein ”ainokaisia”. Ruumiinläheisestä työstä ei kuitenkaan puhuta, vaan erityisesti vanhuksen ruumis on ”läsnä mutta vaiettu.” Se on kuitenkin se osa työtä, joka usein muodostuu rutiininomaiseksi työksi ja joka on pakko tehdä. Tunnettyö kietoutuu yhteen ruumiinläheisen auttamistyön kanssa. Tunnettyötä on tarkasteltu vanhustyössä ja jonkin verran koulumaailmassakin, mutta ei juurikaan päivähoidossa. Tutkimuk-

sellisesti olisi kiinnostavaa tarkastella työntekijöiden työhyvinvointia ruumiinläheisen työn ja tunnetyön näkökulmasta. Mitkä kaikki tekijät auttamistyössä lopulta kuormittavat? Miten eri-ikäiset työntekijät kokevat tunnekuormitusta työssään? Miten hiljainen tieto näkyy työssä? Miten voimaantumisen näky työntekijöiden arjessa?

Verkostoituminen oli yksi haaste ILONA-hankkeen toteuttamisessa. Sosiaali- ja terveystieteiden työssä työntekijät toimivat perinteisesti hyvin tiiviisti omissa työyhteisöissään. Myös tässä hankkeessa työkierto jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi. Työyhteisöjen välisessä yhteistoiminnassa päästiin kuitenkin tekemään pieniä kokeiluja. Verkostoituminen vaatii aloitteentekijän lisäksi verkoston hoitamista. Maantieteellinen etäisyys vaikuttaa verkostoitumisen onnistumiseen. Tarvitaan säännöllistä yhteydenpitoa ja suunnitelmallista yhteistoimintaa. Verkostot olivat hankkeessa olemassa, mutta tarvitaan ihmisiä, jotka saattavat toimijat yhteen. Jatkossa voisikin selvittää, millainen siirtovaikutus verkostoitumisella voi olla. Millaista yhteisöllisiä oppimiskokemuksia eri työyhteisöjen yhteistyössä syntyy?

Tutkimuksellisesti mielenkiintoisia tuloksia ovat seuraavat:

- päivähoito ja vanhustyö tunnekuormittavana työnä
- päivähoito ja vanhustyö ruumiinläheisenä naisten työnä
- ikäjohtaminen työhyvinvoinnin haasteena
- työkierto, yhteistoiminta ja verkostoituminen

QPSNordic-kysely oli kattava tapa tarkastella työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Sen avulla voidaan saada mielenkiintoisesti esille päivähoidolle ja vanhustyölle ominaisia piirteitä. Me emme kuitenkaan pystyneet hyödyntämään kyselyn tuloksia täysipainoisesti. Hankkeen perusanalyysivaiheessa heräsi kysymys siitä, miten kyselyssä turvataan vastaajien anonymiteettiä. Osa työyhteisöistä oli pieniä, joten jo ammatin ja iän perusteella vastaajat voidaan tunnistaa. Näin ollen kysymyslomakkeeseen vastattiin nimettömänä, eikä vastaajan taustatietoja tarvinnut täyttää. Ainoastaan työyhteisön nimi tuli esille. Tästä johtuen emme voineet tarkastella tuloksia muun muassa iän ja koulutuksen suhteen, joka olisi tutkimuksellisesti ollut kuitenkin erittäin mielenkiintoista. Hankkeen aikana kertyi mittava määrä erilaisia aineistoja, joita ei ole pystyttyä analysoimaan systemaattisesti tätä raporttia varten. Jatkossa aineistoja voidaan hyödyntää muun muassa artikkeleiden aineistoina.

# 7 POHDINTA

## 7.1 Työhyvinvointi, laadun kehittäminen ja johtajuus

Kehittämisen prosessin ja saatujen palautteiden perusteella oletamme, että työntekijät voimaantuivat hankkeen aikana. Laadullisten aineistojen ja kyselyn avulla saatujen määrällisten tietojen tulokset täydentävät toisiaan. Työntekijöiden haastattelujen ja kirjallisten kuvausten perusteella voidaan tulkita, että työntekijöiden itsetunto parani ja heillä vahvistui tunne siitä, että he työntekijöinä ovat arvokkaita. Loppuarvioinnissa tuli esille vahvasti se, miten työntekijän on itse kyettävä vetämään raja työlleen ja vaalittava omaa jaksamistaan. Kriittinen palaute on myös osa voimaantumista. Voimaantumis -prosessi edellyttää työntekijöiden omaa oivallusta rohkaistua ja uskoa itseensä, joten sitä ei voi kukaan ulkopuolinen antaa. Ennen kaikkea voimaantuminen tulee olla yhteisöllistä. (Heikkilä & Heikkilä 2005.) ILONA-hanke antoi ”raamit”, jonka sisällä työntekijät pohtivat muun muassa omia vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Palautteen mukaan työyhteisöissä tiimityö kehittyi, työhyvinvointi parantui ja kehitettiin konkreettisia työhön liittyviä asioita, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaan saamaan palvelun laatuun. Kehittämistä tapahtui sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Yhteisistä pelisäännöistä sovittiin, työilmapiiri parantui ja asioista puhuttiin avoimemmin ja kehitettiin työkäytäntöjä.

Nykyinen työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä luo työntekijöille kasvavia vaatimuksia uuden oppimiselle ja työn kehittämiseksi. Vaatimukset puolestaan lisäävät työntekijöiden kiireen ja stressin kokemuksia. Jatkuva kehittämistyö on muutoksen johtamista, jossa esimiehellä on tärkeä rooli etenkin työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpidossa. Muutokset vaativat kannattelijoita, kuten lähiesimiehen vahvaa tukea kehittämistyölle. Muutoksessa pitäisi myös kehittämistyön ja johtamisen kulkea samaa tahtia (Launis & Pihlaja 2005). Tässä hankkeessa esimiehillä oli mahdollisuus saada työnohjauksen avulla tukea omalle johtamiselleen. Samoin myös mukana olleiden asiantuntijoiden verkostoituminen hankkeen muiden toimijoiden kanssa olisi ollut tarpeen.

Työhyvinvointi käsitteenä eroaa työviihtyvyydestä ja työtyytyväisyydestä. Kaksi jälkimmäistä käsitettä kuvaavat sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa työskentelevät. Työviihtyvyyttä pidetään usein työolojen kehittämisen ja työsuojelun tavoitetilana. Tällaisessa määrittelyssä on vaarana se, että työntekijän tyytyväisyyden oletetaan aina olevan organisaation kannalta hyvä asia ja tyytymättömän työntekijän vastaavasti huono. Työyhteisöt tarvitsevat kuitenkin

sopivassa määrin tyytymättömyyttä ja kilpailua, sillä niistä kumpuaa kriittisyyttä, kehitystä ja voimavaroja muutokseen sekä motivaatiota seurata omaa yksilöllistä kehitystä. Hyvät, toimivat käytänteet luovat myös motivaatiota ja työhyvinvointia. Olennaista on, että sekä työntekijät että lähiesimiehet ovat hankkeessa mukana alusta alkaen, jolloin kehittämistyö voi paremmin muodostua osaksi työtä ja uudet työkäytänteet juurtua vakiintuneeksi toiminnaksi.

Työ päivähoitossa ja vanhustyössä on ihmissuhdetyötä, joka on ennen kaikkea tiimityönä, vaikkakin työskennellään myös yksin. Työyhteisön osaamisen kehittäminen ei voi kuitenkaan syntyä vain yksittäisten työntekijöiden välityksellä. Olennaista on osaamisen jakaminen ja uusien työkäytänteiden kehittäminen ja kokeilu koko työyhteisön työntekijöiden kesken. Mikäli koko henkilöstö ei ole mukana kehittämistyössä, voivat sen ulkopuolelle jäävät henkilöt kokea alemmuudentunnetta ja sitä että heidän työtään ja osaamistaan ei arvosteta. ILONA-hankkeen lähtökohtana oli kaikkien työyhteisön työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen.

## **7.2 Hyvät käytänteet**

ILONA-hankkeen verkostomainen toimintamalli koettiin hyväksi. Työyhteisökohtaiset ryhmät olivat yksi edellytys sille, että työntekijät kokivat hankkeen omakseen. Verkostoituminen mahdollisti erityisasiantuntijoiden kutsumisen hankkeen seminaareihin. Yksittäisillä työyhteisöillä ei olisi ollut taloudellisia mahdollisuuksia siihen. Verkostoituminen tuotti myös vaikuttavuutta, koska samalla kertaa uusi tieto levisi laajalle kuulijakunnalle.

Hanke toteutettiin pitkäjänteisenä kehittämisprojektina, jonka tavoitteena oli vakiinnuttaa uudet toiminnot työyhteisön käytännöksi. Kehittämistyössä noudatettiin joustavuuden periaatetta eli jos ”homma ei toiminut”, kehitettiin uusi tapa päästä eteenpäin. Kehittämistyö tehdään ennen kaikkea työyhteisöissä, joissa asiantuntijat ovat työntekijöiden ja johtajien kehittämistyön tukena. Olennaista kehittämistyön tukijalle on oikea-aikaisuus.

Realistinen arviointitutkimuksen soveltaminen auttoi jäsentämään arvioinnin kulkua. Se tarjosi myös viitekehysten sen ymmärtämiseksi, miten arviointi on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan. Jokaista työyhteisöä ja sen kehittämistyötä voi tarkastella vain siinä ympäristössä. Näin ollen tarvitaan työyhteisökohtaista tai jopa asiakasryhmäkohtaista arviointia, siitä miten muuttuneet työkäytänteet näkyvät asiakkaan saamassa palvelun laadussa. Tapauskohtainen arviointi ei kuitenkaan ollut tämän hankkeen kuluessa mahdollista. Rostilan (2000, 19) mukaan realistinen arviointitutkimus haastaakin projektiarvioinnin tekijät ja tilaajat

panostamaan aikaisempaa enemmän projektien toiminta- ja ajattelumallien selvittämiseen ja niihin sisältyvien oletusten koetteluun. Hankkeen luotettavuutta ja onnistumista arvioidaan paitsi sillä, miten tarkasti kehittämistoimintaa on kuvattu, mutta myös sen hyödyllisyydellä käytäntöön. Hanke voi olla onnistunut, vaikka kaikkia sille asetettua tavoitteita ei ole saavutettu.

Hankkeessa opittiin kokemuseräisen tiedon vaihtoa seminaareissa ja ryhmissä. Työntekijät ja kehittäjät saivat aitoja kokemuksia hankkeista työntekijöiden itsensä kertomana, mikä tuki heidän omaan kehittämistyöhön motivoitumista. Seminaarit ja ryhmät mahdollistivat keskusteluyhteyden, dialogin syntymisen paitsi oman työyhteisön työntekijöiden, myös muiden työntekijöiden kanssa. Kehittämisyhmät toimivat ”muutoslaboratoriomaisina oppimisympäristöinä, joissa kyseenalaistettiin vanhoja käytänteitä ja pyrittiin muuttamaan uusia toimintamalleja.

Hankkeesta nousseita hyviä käytäntöjä olivat

- verkostomainen toimintatapa
- työntekijät tulivat mukaan heti alusta alkaen
- työyhteisökohtaiset räätälöidyt tavoitteet ja niiden arviointi
- toimintatutkimuksellinen lähestymistapa
- kehittämis- ja työnohjausryhmät kehittämisen punaisena lankana
- kehittämistyön aikatauluttaminen ja vastuuttaminen
- realistisen arviointitutkimuksen soveltaminen hankkeessa.

### **7.3 Oppimiskokemukset ja kehittämis ehdotukset**

Hankkeessa opittiin kehittämistyön tekemistä, sen organisoimista ja ennen kaikkea verkostomaista toimintatapaa. Oppeja olivat myös erilaisten työyhteisöjen toimintatapoihin ja -kulttuuriin tutustuminen. Erityisesti kehittämistyössä asiantuntijoina toimineet opettajat saivat tilaisuuden tarkastella työyhteisöä ja työntekijöiden kehittämistyötä hyvin läheltä. Opittiin, miten pitkäjännitteistä ja monimuotoista kehittämistyö voi olla. Pitkäkestoisen hankkeen aikana tulee eteen myös tilanteita ja ulkopuolisia ilmiöitä, joihin ei ole voinut varautua. Tämä edellyttää joustavuutta hankkeeseen osallistujilta.

Koko hankkeen yhtenä tärkeänä tavoitteena on tuottaa sellainen työelämän ja Laurea-ammattikorkeakoulun välinen yhteistyön malli, jota voidaan käyttää jatkossa muissa vastaavissa kehittämishankkeissa. Näyttää siltä, että ILONA-hankkeen malli oli suurimmalta osalta onnistunut ja jota kannattaa kehittää edel-



leen. Yhteistoiminta ja verkostoituminen edellyttävät kuitenkin arkipäivän asioiden rohkeata uudelleen tarkastelua. Tällöin eri työyhteisöjen välillä tulisi voida liikkua joustavammin. Ikäjohtamisen käsittely ILONA-hankkeessa jäi vähemmälle huomiolla kuin alkuvaiheessa ajateltiin. Sitä sivuttiin tunnetyötä käsiteltäessä, mutta varsinaisesti se ei noussut työtekijöiden keskuudessa isoksi teemaksi.

Dialogioppimisen mallia (Aarnio & Enqvist 2004) voisi hyödyntää jatkossa laajemminkin. Dialogisuuden avulla asiat rakentuvat hiljalleen eteenpäin, ei yhtäkkiä. Erityisesti dialogioppimiseen kuuluvaa itsearviointia kannattaisi harjoitella ja hyödyntää myös tulevaisuudessa kehittämishankkeissa. Muun muassa ILONA-hankkeessa päivähoiton työorganisaatioissa kokeiltu dialogioppimisen eettisen perustan jatkumonmalli itsearviointi -osioineen vaikuttaa hyvin kiinnostavalta. Tässä mallissa korostuvat aktiivinen osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, avoimuus, kunnioittava suhtautuminen dialogin eri osapuoliin ja minäkeskeisyydestä luopuminen. Dialogiin mukaantulo ja omien ajatusten kertominen on jo eräänlaista itsearviointia. Ilmiön tai asian tasavertainen tarkastelu työstä nousevana asiana saa aikaan myös itsen, ilmiön tai asian laajempaa arviointia. Se, miten kukin osallistuu dialogiin, miten ottaa vastaan (toisen) puheita, miten tiedustelee ja reagoi avainlauseisiin ja miten osaa jatkaa toisen puheesta eli sitoo dialogia kohdentuneesti, kehittyy, kun sitä harjoitellaan.

Myös kehittävä työntutkimus (Engeström 1998, 2004) tarjoaa välineitä tutkia työpaikoilla tapahtuvia muutoksia. Erittelemällä toimintansa historiallista kehitystä ja ristiriitoja työyhteisö voi jäsentää lähikehityksen vyöhykkeensä ja rakentaa itselleen mahdollisen uuden toimintamallin. Samalla yhteisö ja organisaatio laajentavat oppimistaan ekspansiivisesti.

Jatkossa tulisi arviointiaineiston kerääminen systematisoida entistä paremmin. Hankkeesta koottava laadullinen tieto tulisi tallentaa laadullisen aineiston tietokoneavusteiseen ohjelmaan. Laureassa on mahdollista tallentaa tiedot NVivo -ohjelmaan, jolloin ne olisivat koottuna yhteen paikkaan. Tietoteknologian hyödyntäminen laajemminkin jää mietittäväksi. ILONA-hankkeella oli omat kotisivut, mutta niiden hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Tavoitteena oli, että hankkeen kotisivut toimisivat hankkeen sisäisen ja myös ulkoisen tiedotuksen välineenä. Kaikissa mukana olleissa työyhteisöissä ei kuitenkaan ollut tietokonetta. Suurimmassa osassa työyhteisöjä oli kuitenkin mahdollisuus yhteydenpitoon sähköpostin välityksellä. Tietoteknologian käyttömahdollisuus olisi lisännyt mahdollisuutta kiinteämpään yhteistyöhön kehittäjien ja toimijoiden välillä.

Hankkeesta nousee seuraavat kehittämiskohteet, joihin tulevaisuudessa hankkeissa pyrimme erityisesti kiinnittämään huomiota:

- työntekijöiden ja lähiesimiesten tulee kulkea kehittämistyössä ”samaa tahtia”
- pysyvien ulkopuolisten asiantuntijoiden verkostoituminen hankkeeseen tulisi olla kiinteämpää
- asiakkaiden saamaa palvelun laatua tulisi myös arvioida
- työyhteisöjen muutosagenttien rooliin vahvistaminen
- ikäjohtaminen näkyvänä teemana
- yhteistoimintaan ja verkostoitumiseen tulisi aktiivisesti kannustaa
- laadullisen arviointiaineiston systemaattinen tallentaminen tietokoneavusteiseen aineistonkäsittelyohjelmaan
- tietoteknologian kehittäminen työyhteisöissä ja sen hyödyntäminen hanketoiminnassa

Työyhteisön tärkeimpiä henkilöitä ovat työntekijät. Heidän hyvinvointinsa onkin yksi merkittävimmistä palvelujen laatuun vaikuttavista asioista. Osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat tulevaisuudessa tärkeitä erityisesti suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Olennaista työntekijöiden näkökulmasta olisi myös se, että sosiaali- ja terveysalan perinteisiä toimintatapoja ja osittain teennäisiä raja-aitoja kaadettaisiin. Kyse on uudenlaisen toimintakulttuurin luomisesta. Ennen kaikkea lähtökohtana ovat työntekijöiden arjen äänen kuunteleminen ja heidän työnsä arvostaminen.

# LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim. ) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena.

Aarnio, H. & Enqvist, J. 2001. Dialoginen oppiminen verkossa: DIANA-malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Helsinki: Opetushallitus.

Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 253. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla: Kuntatyö 2010 -tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R., & Lonka, K. (2005). *Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille*. WSOY.

Hartikainen, A. & Saarinen, K. 2005. Verkostoituminen – ”hokema” vai tie uudelleen yhteistoimintaan? Kehittäjä. Laurea tutkii ja kehittää 1:23. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Haverinen, R. 2002. Arjen ja teorian suhde – haaste evaluaatiossa. FinSoc news 2:1-2. Stakes.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Karjalainen, P. & Blomgren, S. 2004. Oikorata vai mutkatie? Sosiaalista kuntoutusta ja työelämäpolkuja nuorille. Nuotta-projektin arvioinnin loppuraportti. Stakes. FinSoc. Arviointiraportteja 2. Helsinki: Stakes.

Kettunen, S. 2006. Työhyvinvoinnin kehittyminen ja työntekijöiden voimaantuminen ILONA –hankkeen aikana. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Keravan Laurea.

Kivinen, K., Koskivuori, S. & Halonen, A-M. 2002. Itäsolun kehittämisprojekti 9/2001 – 6/2002. 3. väliraportti 19.6.2002. Työelämän kehittämisohjelma. Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä.

Korteniemi, P. 2005. Realismi ja realismin sovellus. Teoksessa: Julkunen, I. Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.) Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. FinSoc työpapereita 3. Helsinki: Stakes.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere:Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Launis, K. & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI –toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 2:1. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto.  
[www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi\\_ja\\_toimintakonseptien\\_muutokset.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf) (haettu 10.11.2005)

Linturi, H. 2000. Toimintatutkimus. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Helsinki: International Methelp.

Molander, G. 2003. Työtunteet - esimerkkinä vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Pawson, R. & Tilley, N. 2002. Realistic evaluation. London: Sage.

QPSNordic –käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. 2001. Helsinki: Työterveyslaitos.

Raij, K. 2003. Osaamisen tuottaminen ammattikorkeakoulun päämääränä. Teoksessa: Kotila, H. (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Ajankohtaisia puheenvuoroja. Helsinki: Edita, 42 - 58.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Reijonen, M. 2006. Tunnekokemukset sosiaalialan työyhteisöissä. Janus vol 14(1) 2006, 18 – 28.

Rostila, I. 2000. Realistinen arviointitutkimus ja onnistumisen pakot. Teoksessa: Laitinen, R. (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 19 - 22.

Rostila, I. 2001. Sosiaalisen kuntoutuksen mekanismit. Monet –projektin realistinen arviointi. FinSoc arviointiraportteja 3. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.

Sinervo, T. 2000. Work in Care for the Elderly. Combining theories of job design, stress, information processing and organizational cultures. Research report 109. Helsinki: Stakes.

Tedre, S. 2003. Hoiva ja vanhuus. Teoksessa Marin, M. & Hakonen, S. (toim.) Seniori- ja vanhustyö arjen kulttuurissa. Jyväskylä: PS-kustannus, 57 - 71.

# LIITTEET

## Liite 1. Verkostoseminaarien aikataulu ja osallistujien lukumäärät

<b>Verkostoseminaari</b>	<b>Teema</b>	<b>Osallistujien lukumäärä</b>
<b>Aloitusseminaari 5.11.02 ja 12.11.02</b>	ILONA -hankkeen mahdollisuudet ja haasteet, verkostot kehittämistyön voimavarana	102
<b>Verkostoseminaari 5.11.03 ja 12.11.03</b>	Tunnettyö ja työssä jaksaminen	90
<b>Verkostoseminaari 3.11.04 ja 17.11.04</b>	Voimavaroja asiakastyöhön ja työyhteisössä hyvinvointiin	82
<b>Päivähoidon verkostosem. 3.12.03</b>	Päivähoito ja lapsilähtöisyys	42
<b>Päivähoidon verkostosem. 14.4.04 ja 21.4.04</b>	Tunnettyön jakaminen	44
<b>Vanhustyön verkostosem. 14.5.03 ja 5.6.03</b>	Tunnetason vuorovaikutus dementoituvan kanssa	54
<b>Vanhustyön verkostosem. 3.2.04 ja 11.2.04</b>	Ryhmänohjaaminen vanhustyössä	29
<b>Päätösseminaari 1.11.05</b>	Tunteet, työ ja kehittäminen	88

## **Liite 2. Avoin kyselylomake ja haastattelujen kysymysrunko**

### **ILONA - verkostoitunut kehittämishanke päivähoitossa ja vanhustyössä**

#### **Avoin kyselylomake, kaikki työntekijät**

1. Millaisia kokemuksia sinulla on ILONA-hankkeen toiminnasta?
2. Mitä konkreettisia asioita työyksikkösi työssä ja toimintatavoissa on kehitetty ILONA-hankkeen aikana?
3. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet kehittämistyöhön ILONA-hankkeen aikana?
4. Miten arvioit työn kehittämisen jatkuvan työyhteisössäsi? Miten kehittämistyö pitäisi mielestäsi järjestää?
5. Kenen vastuulla kehittämistyö jatkossa on?
6. Millaista tukea toivot jatkossa?

### **ILONA - verkostoitunut kehittämishanke päivähoitossa ja vanhustyössä**

#### **ARVIOINTIKESKUSTELU**

**Haastattelija:**

**Haastatteluun osallistujien nimet:**

#### **Haastattelun teemat / kysymykset:**

1. Työyhteisön ILONA-hankkeen tavoitteet (toteuttamissuunnitelma).  
Tavoitteiden toteutuminen.  
Mitä ILONA-hankkeen aikana on tapahtunut?
2. Mitä konkreettisia asioita on kehitetty?
3. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet kehittämistyöhön ILONA-hankkeen aikana?  
Miten arvioitte työn kehittämisen jatkuvan työyhteisössäsi?  
Miten kehittämistyö pitäisi mielestänne järjestää?
4. Millaista tukea tarvitsette jatkossa kehittämistyöhön?
5. Kenen vastuulla kehittämistyö jatkossa on?

### Liite 3. Opiskelijat hankkeessa

## OPISKELIJOIDEN SUORITUKSET ILONA-HANKKEESSA

Opintosuoritukset	Opintopisteitä
Opinnäytetyöt	120
SS2300 Projektityöskentely työmenetelmänä	60
Ilmaitu- ja taideaineisiin liittyvät opinnot	31.5
Ammattitaitoa syventävä harjoittelu	12
Erikoistumisopinnot	7,5
Hops -opinnot	31
<b>Yhteensä</b>	<b>262</b>

### Ilona-hankkeeseen osallistuneet opiskelijat:

#### Laurea Järvenpää

Aalto Tiina  
Ahokas Terhi  
Anttila Suvi  
Görman Anita  
Heinonen Meiju-Leena  
Jokilaakso Johanna  
Karppinen Raija  
Keskinen Tiina  
Kivilehto Marika  
Korhonen Eija  
Laitinen Niina  
Lehikoski Sari  
Lohikoski Sari  
Lönngvist Maria  
Olsen Anna-Liisa  
Paavola Tiia  
Pihkola Minna  
Snällström Heidi  
Takala Emmi  
Väisänen Kirsti

#### Laurea Lohja

Bergström Sari  
Sainio-Sariola Maiju

#### Laurea Kerava

Gorski Taia  
Kettunen Satu  
Myllyniemi Mervi





Tämä raportti on kuvaus ILONA-hankkeessa (ILONA -verkostoitunut kehittämishanke päivähoidossa ja vanhustyössä) tehdystä kehittämistyöstä ja sen arvioinnista. Hankkeen tavoitteena oli sekä työntekijöiden että koko työyhteisön työhyvinvoinnin lisääminen, asiakkaiden saaman palvelujen laadun kehittäminen ja lähiesimiestyön tukeminen. Hankkeen lähtökohdaksi oli, että työntekijöiden oman työn kehittämisen kautta, myös työhyvinvointi lisääntyy. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyessä myös asiakkaan saaman palvelun laatu paranee.

Kehittämishankkeessa oli mukana kahdeksan työorganisaatiota. Mukana oli kaksi yksityistä vanhusten hoivakotia, yksi säätiön ylläpitämä vanhusten palvelutalo, kolme kunnallista palveluasumisen yksikköä, yksi kunnallinen vanhusten päiväkeskus, yhden kunnan ryhmäperhepäivähoito ja järjestön ylläpitämät kaksi päiväkotia.

Laurea ammattikorkeakoulu vastasi ILONA-hankkeen suunnittelusta ja organisoinnista sekä kehittämistyön koordinoinnista. Lisäksi Laurea vastasi rahoitushakemuksista ja niihin liittyvästä raportoinnista sekä hankkeeseen liittyvän tutkimustoiminnan koordinoinnista ja toteuttamisesta.

ISSN 1458-7238  
ISBN 978-951-799-121-6



LAUREA

[www.laurea.fi](http://www.laurea.fi)